

## 第1章 調査の概要

### 第1節 趣旨

景気の緩やかな回復基調を背景に、有効求人倍率は2015年度平均で1.23倍と24年ぶりの高水準に達し、完全失業率も同3.3%と19年ぶりの水準に低下するなか、人材（人手）不足が顕在化している。その実態を把握し、効果的な対策を探るとともに、人口減少下における経済の持続的な成長に向けた労働力確保のあり方等を展望するため、企業とそこで働く労働者を対象にアンケート調査を実施した。なお、本調査は、厚生労働省労働政策担当参事官室の要請に基づき、実施したものである。

### 第2節 方法

調査対象は、「建設業」「製造業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「情報通信業」「運輸業、郵便業」「卸売業、小売業」「金融業、保険業」「不動産業、物品賃貸業」「学術研究、専門技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「教育、学習支援業」「医療、福祉」「複合サービス事業」「サービス業（他に分類されないもの）」の15産業分類における、全国の従業員規模30人以上の企業12,000社である。標本は、民間信用調査機関が所有する企業データベースを母集団として、産業・規模別に層化無作為抽出した。

また、同企業を通じ、そこで雇用されている正社員を対象に、60,000人分（従業員規模30～299人の企業に対しては3枚、300～999人は6枚、1,000人以上は12枚）の調査票配付を依頼した（勤続3年以上の正社員を対象に、自社の構成に照らして男女や年齢に極端な偏りが出ないように、留意しつつ配付してもらえよう依頼した）。

調査項目は、付属資料にある調査票の通り、「企業調査」（「人材（人手）不足の現状等に関する調査」）が大問で24問、「労働者調査」（「働き方のあり方等に関する調査」）が同20問である。

「企業調査」の主な内容は、①人材（人手）の過不足状況と過不足を生じている理由、②人材（人手）不足が企業経営や職場に及ぼしている影響、③人材（人手）の過不足を緩和するための対策への取組状況、④人材（人手）の過不足に係る今後の見通し、⑤人材（人手）の過不足に直面した場合の今後の対応方策についての考え方、⑥省力化投資を行う場合の職種分野、⑦配置転換に伴う課題、⑧出向や転籍による人材の送出し・受入れ状況と出向・転籍を行う上での課題、⑨教育訓練（能力開発）の実施状況と今後の投資意向、⑩正社員の採用・退職、定着状況、⑪人材の確保・定着を図るために実施している雇用管理事項、⑫正社員の基本給の見直し状況と今後の見通し、⑬正社員の年齢構成と課題意識、⑭付加価値を向上させるための取組状況、⑮女性の活用状況と今後の取組方針等であり、人事総務の担当責

任者による記入をお願いした。

一方、「労働者調査」の主な内容は、①職場における人材（人手）の過不足感、②人材（人手）の不足をめぐる会社の対策状況とその評価、③1年前と比較した業務量や時間外労働量等の変化、④職種（配置）の経験状況と現在の職種（配置）における能力の発揮度合い、⑤働きぶりや会社への貢献に比した現在の処遇に対する満足度、⑥出向や転籍の経験状況、⑦転職経験と転職した理由、転職前後の年収変化、⑧今後の職業生活に対する希望（転職等志向）、⑨転職先について重視する要件、⑩仮に転職する場合の自身の能力や経験に係る評価、⑪現在の仕事や会社に対する評価（満足度）、⑫人材（人手）不足対策についての考え方、⑬働き方に係る考え方や労働市場に対する現状認識、⑭自己啓発の実施状況とその課題等である。

企業・労働者調査とも、2015年12月末時点の状況を尋ねた。

調査方法は、郵送配付・郵送回収方式である。対象企業に、企業調査票と労働者調査票を同梱で送付し（企業から労働者に配付してもらえよう依頼し）、企業と個別労働者それぞれから、郵送で直接、返送を受けた。

2016年1月22日より郵送を開始し、2月25日で回収を締め切った。有効回収数は、企業調査が2,406社（配付数に対する有効回収率は20.1%）、労働者調査が7,777人（同13.0%）である<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> 本調査の結果で示す%表示は、すべて少数点以下、第2位を四捨五入したものである。そのため、%表示の合計は必ずしも100%にならない場合がある。また、本文中の%表示は、いずれもn数から算出したものである。そのため、図表中の%の合算とは、必ずしも一致しない場合がある。

## 第2章 「人材（人手）不足の現状等に関する調査」（企業調査）結果

### 第1節 回答企業のプロフィール

#### 1. 有効回答企業の主な属性

有効回答企業（n=2,406社）の主な属性は、**図表1**の通りである。

業種構成は、多かった順に、「製造業」が27.9%、「サービス業」が計<sup>2</sup>21.4%、「卸売業、小売業」が17.1%で、これらで約2/3となった。

従業員の規模構成は、299人以下のいわゆる中小企業<sup>3</sup>が7割超（71.9%）で、999人以下で約9割（88.4%）を占めている。

本社の所在地は、多かった順に「南関東」が28.4%、「近畿」が13.9%、「東海」が12.3%で合わせて半数を超える。これに「九州」（9.3%）、「東北」（7.8%）等が続く。

労使関係については、「過半数代表の労働組合がある」が16.6%、「過半数代表ではないが労働組合がある」が4.7%で、労働組合がある割合は合わせて約2割（21.3%）だった。また、「労働組合はないが労使協議機関がある」は21.4%で、何らかの労使対話がある割合が4割超（42.8%）となっている。

図表1 回答企業のプロフィール

主たる業種	建設業	8.6	従業員規模※	29人以下	6.0	海外事業※	展開している	11.9		
	製造業	27.9		30～99人	49.0		展開していない	79.3		
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.9		100～299人	16.9		無回答	8.8		
	情報通信業	3.2		300～999人	16.5	売上高に占める 海外比率(平均)	17.7			
	運輸業、郵便業	9.4		1,000人以上	11.3		0.3			
	卸売業、小売業	17.1		無回答	0.3	※海外における生産、営業、販売活動と定義。				
	金融業、保険業	1.5	※直接、雇用している正社員及び非正社員の合計人数と定義。		本社所在地	北海道	3.0	資本金	1億円以下	77.9
	不動産業、物品賃貸業	1.2	東北	7.8		1億円超3億円以下	5.2			
	学術研究、専門・技術サービス業	2.6	北関東・甲信	6.6		3億円超	13.3			
	宿泊業、飲食サービス業	4.1	南関東	28.4		無回答	3.6			
	生活関連サービス業、娯楽業	2.5	北陸	6.9		資本関係	国内資本のみ		93.6	
	教育、学習支援業	1.9	東海	12.3			いわゆる外資系※	0.7		
	医療、福祉	4.0	近畿	13.9			その他	2.1		
	複合サービス業(郵便局、協同組合等)	0.2	中国	6.2			無回答	3.6		
	その他サービス業(他に分類されないもの)	11.9	四国	3.3			※資本金全体に占める外国資本の割合が、1/3を超える日本法人と定義。			
	その他	0.7	九州	9.3		国内展開	事業所は単一(本社のみ)	28.4	企業関係	純粋持株会社※
無回答	2.2	無回答	2.5	事業所は複数	69.5		持株会社の傘下企業	6.4		
労働組合等	過半数代表の労働組合がある	16.6	無回答	2.1	連結決算企業グループの傘下企業		12.6	いずれでもない		44.3
	過半数代表ではないが労働組合がある	4.7	海外展開	事業所を展開している	11.1	創業年	現在から10年以内	5.2		
	労働組合はないが労使協議機関※がある	21.4		今はないが展開を検討中	4.5		現在から10年超50年以内	52.3		
	労働組合も労使協議機関もない	51.8	展開予定なし	81.8	現在から50年超(経過)		39.2			
	無回答	5.4	無回答	2.6	無回答	3.3				

※労働組合との団体交渉の場以外に、経営側と従業員代表との間で、定期的な意見交換する場と定義。

<sup>2</sup> 「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「複合サービス事業（郵便局、協同組合等）」「その他サービス業（他に分類されないもの）」の合計。

<sup>3</sup> 民間信用調査機関のデータベースに、従業員規模30人以上で登録されていた企業を母集団に抽出を行ったものの、登録時点以降に行われたダウンサイジングが反映されていなかった場合等により、結果として30人未満の企業も含まれている。

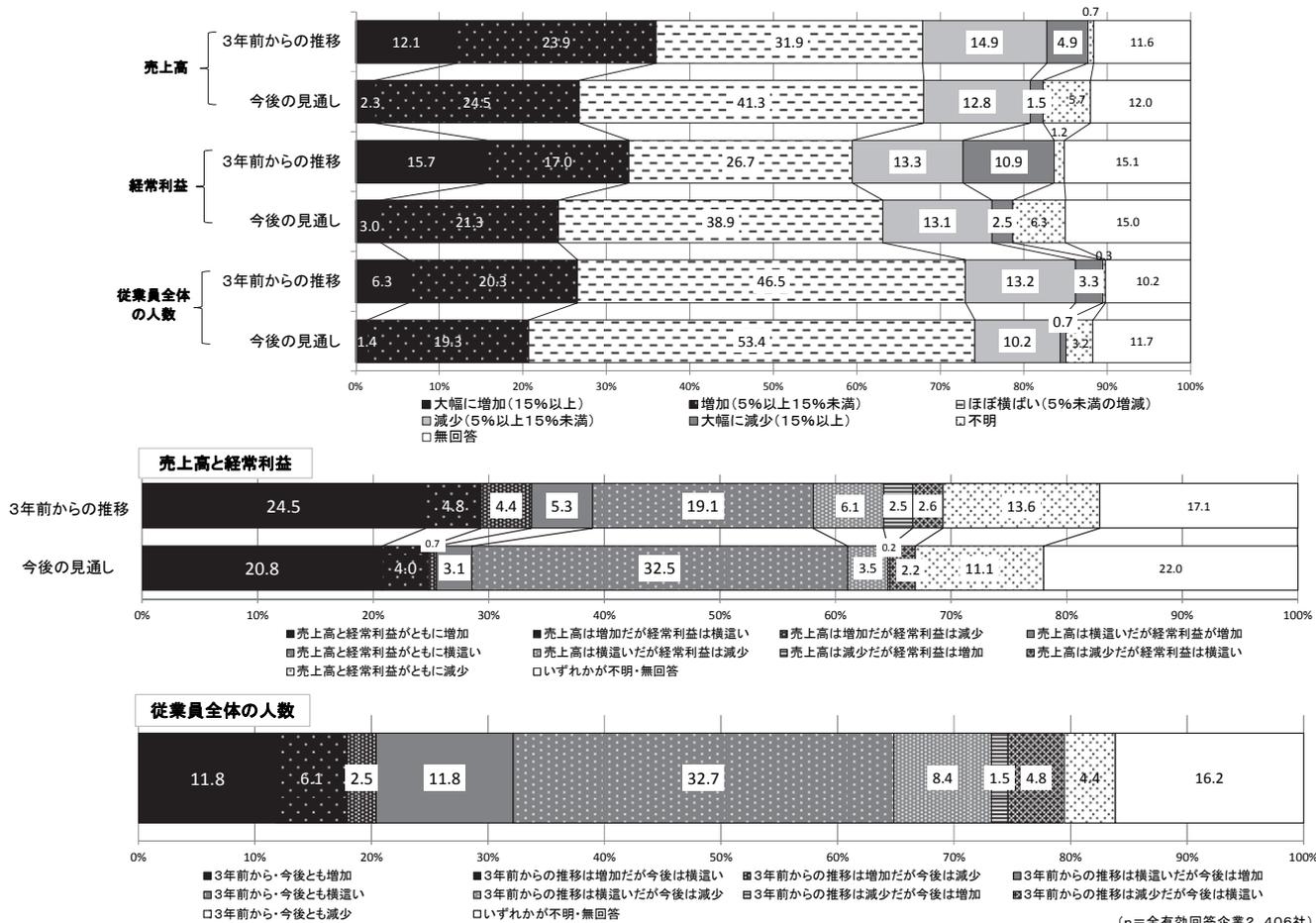
## 2. 直近の決算指標と従業員数の推移・見通し

直近の決算指標は、売上が平均1,783億8.7千万円（中央値16億0.4千万円）、経常利益が平均112億3.5千万円（同5.5千万円）で、売上に占める経常利益率は平均4.0%（同2.9%）となった。

3年前からの推移をみると、売上高については「増加」が計36.0%で「減少」が計19.8%、「ほぼ横ばい」が31.9%となっている（図表2）。また、経常利益は「増加」計が32.7%に対し「減少」計が24.3%で、「ほぼ横ばい」が26.7%である。これらの組合せ状況を見ると、売上高と経常利益がともに増加した企業が約1/4で、いずれも横這いが約2割（19.1%）等となっている。

こうしたなか、従業員全体の人数については、3年前との比較で「増加」した企業が1/4を超え（計26.6%）、「減少」が計16.5%で、「ほぼ横ばい」が46.5%となっている。一方、今後（3年程度後）の見通しについては、「増加」を見込む企業が約2割（計20.7%）で「減少」が計10.9%、「ほぼ横ばい」が53.4%等である。これらの組合せ状況を確認すると、もっとも多いのはいずれも横這いで約1/3（32.7%）。これに3年前からの推移・今後の見通しとも増加の企業と、3年前からの推移は横這いだが今後は増加するとしている企業が、ともに11.8%等で続く。

図表2 直近の決算指標と従業員数の増減推移と今後の見通し



## 第2節 人材（人手）の過不足状況とその影響

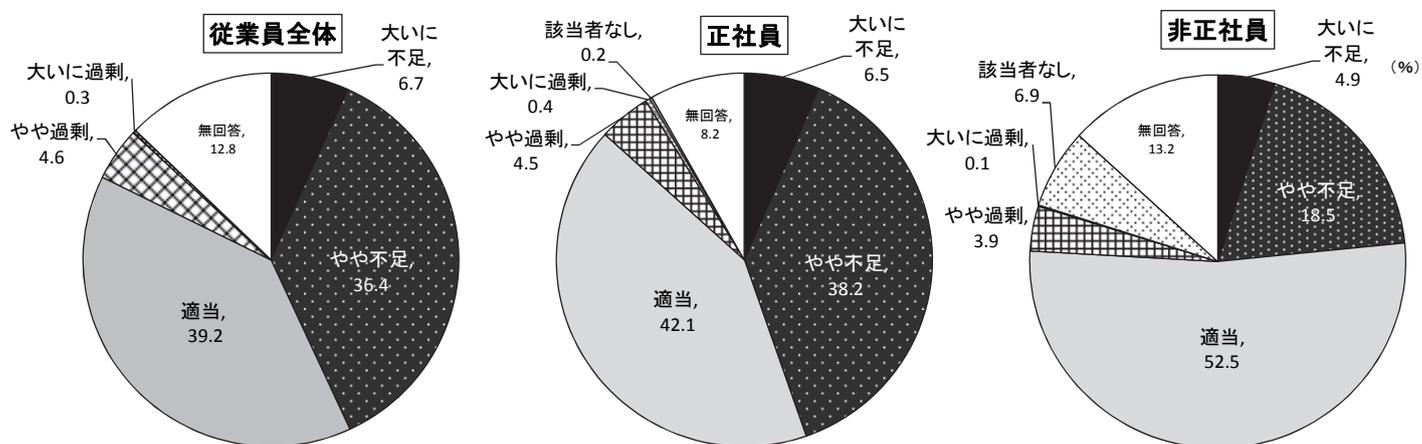
### 1. 人材（人手）の過不足状況

全有効回答企業（n=2,406社）を対象に、人材（人手）の過不足状況を尋ねると、【従業員全体】としては「不足」が4割を超え（計43.1%＝大いに不足6.7%＋やや不足36.4%）、「適当」は39.2%で、「過剰」が計4.9%（大いに過剰0.3%＋やや過剰4.6%）等となった（図表3）。

また、【正社員<sup>4</sup>】及び【非正社員】の内訳をみると、【正社員】についても「不足」が計44.7%と多い。次いで「適当」が42.1%、「過剰」が計4.9%等となっている。これに対し、【非正社員】については「適当」が最多で過半数（52.5%）を占め、「不足」は計23.3%で「過剰」が4.0%等となった。

【正社員】と【非正社員】の過不足状況を組み合わせてみると、【正社員】と【非正社員】がともに不足している企業は、全有効回答企業の17.1%となっている。一方、ともに過剰は1.3%にとどまり、いずれも適当が32.2%である。また、【正社員】のみが不足している企業（非正社員については、該当者なしまたは無回答を含めない）が計20.1%に対し、【非正社員】のみが不足している企業（同）は計5.9%等となっている。

図表3 人材（人手）の過不足状況



(n=全有効回答企業 2,406社)

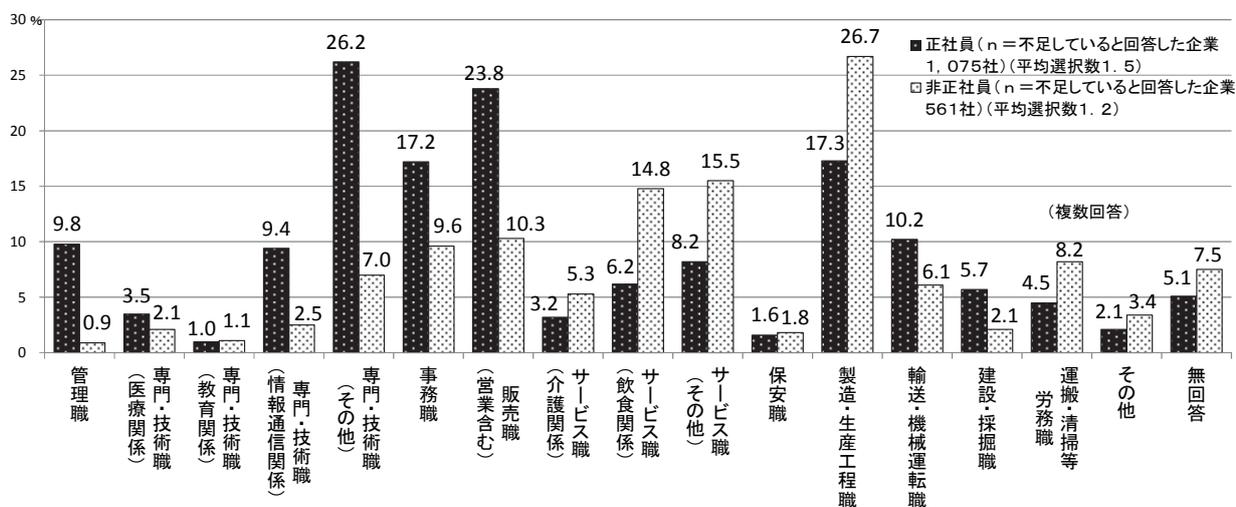
		非正社員				計
		不足	適当	過剰	該当者なしまたは無回答	
正社員	不足	17.1	18.6	1.5	7.4	44.7
	適当	4.9	32.2	1.2	3.7	42.1
	過剰	1.0	1.6	1.3	1.0	4.9
	該当者なしまたは無回答	0.2	0.1	0.0	8.0	8.4
	計	23.3	52.5	4.0	20.1	100.0

<sup>4</sup> 「直接雇用されている無期労働契約のいわゆる正規従業員（非正社員はそれ以外の従業員）」と定義した。

## 2. 不足・過剰となっている職種

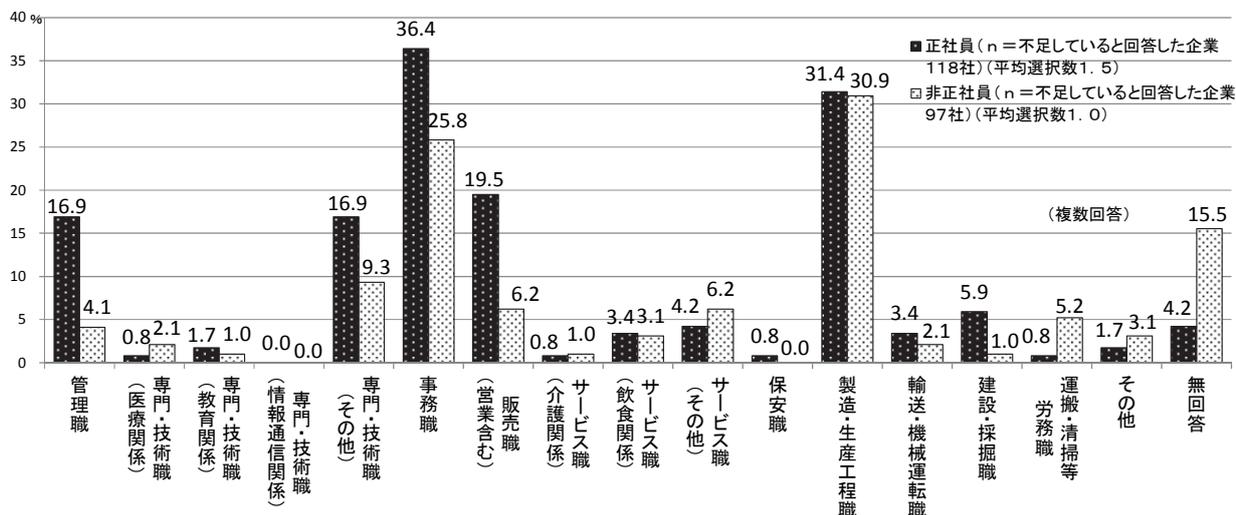
人材（人手）が「不足」していると回答した企業を対象に、その職種内容を尋ねると（複数回答）、【正社員】（n=1,075社）については「専門・技術職（その他）」（26.2%）がもっとも多く、次いで「販売職（営業含む）」（23.8%）、「製造・生産工程職」（17.3%）、「事務職」（17.2%）等となった（図表4）。これに対し、【非正社員】（n=561社）では「製造・生産工程職」（26.7%）が最多で、次いで「サービス職（その他）」（15.5%）や「サービス職（飲食関係）」（14.8%）等が挙げられた。

図表4 正社員・非正社員別にみた不足職種



一方、人材（人手）が「過剰」になっていると回答した企業を対象に、その職種内容を尋ねると（複数回答）、【正社員】（n=118社）については「事務職」（36.4%）がもっとも多く、これに「製造・生産工程職」（31.4%）、「販売職（営業含む）」（19.5%）、「管理職」（16.9%）等が続いた（図表5）。これに対し、【非正社員】（n=97社）で最多は「製造・生産工程職」（30.9%）で、次いで「事務職」（25.8%）等が挙げられた。

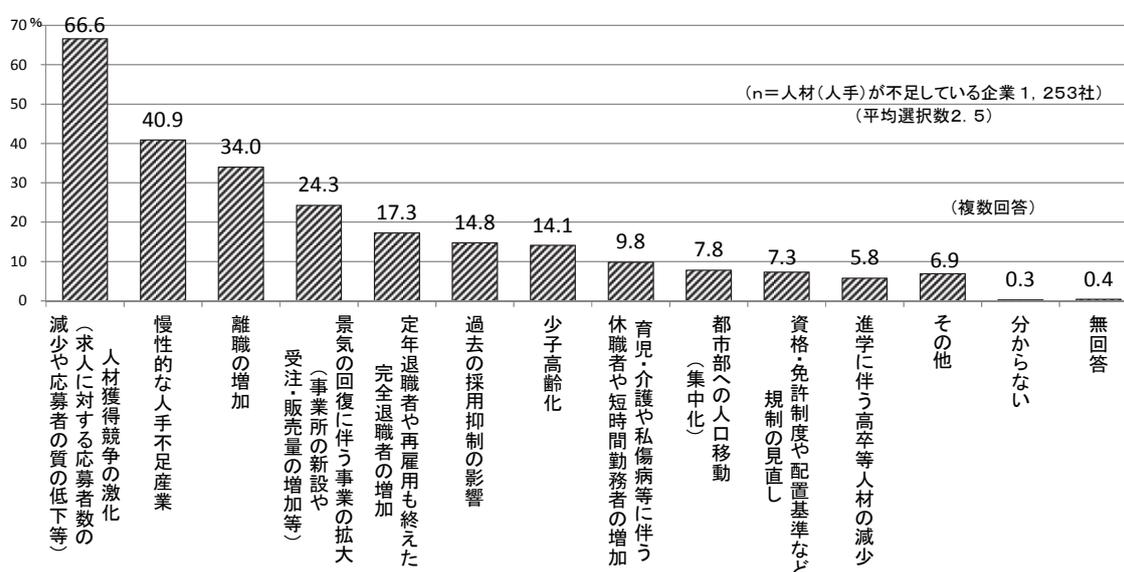
図表5 正社員・非正社員別にみた過剰職種



### 3. 人材（人手）が不足している理由

1.の従業員全体あるいは正社員・非正社員のいずれかで、人材（人手）不足を生じていると回答した企業（n=1,253社）を対象に、人材（人手）が不足している理由は何だと思いかを尋ねると（複数回答）、「人材獲得競争の激化」（66.6%）がもっとも多く2/3にのぼった。次いで「慢性的な人手不足産業<sup>5</sup>」（40.9%）や「離職の増加」（34.0%）が挙がり、これに「景気の回復に伴う事業の拡大」（24.3%）、「定年退職者や再雇用も終えた完全退職者の増加」（17.3%）、「過去の採用抑制の影響」（14.8%）、「少子高齢化」（14.1%）等が続いた<sup>6</sup>（図表6）。

図表6 人材（人手）不足の原因



### 4. 人材（人手）が過剰になっている理由

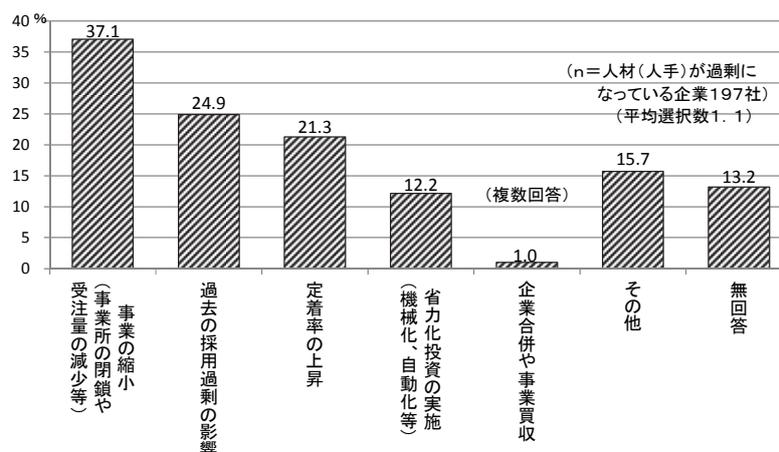
人材（人手）の過剰を生じていると回答した企業（n=197社）を対象に、人材（人手）が過剰になっている理由は何だと思いかを尋ねると（複数回答）、「事業の縮小（事業所の閉鎖や受注量の減少等）」が最多で1/3を超え（37.1%）、次いで「過去の採用過剰の影響」（24.9%）、「定着率の上昇」（21.3%）等が挙げられた（図表7）。

なお、「その他」が15.7%とやや多いが、自由記述には「定年再雇用者の増加」や「育児・短時間勤務者の増加」、また、「事業の拡張準備のため」や「売上にムラがあるため」「能力不足の社員がいるため」「事業を海外に移管したため」等がみられた。

<sup>5</sup> 「慢性的な人手不足産業」を挙げた企業の割合を、主な業種別にみると、「医療、福祉」（75.0%）や「運輸業、郵便業」（69.7%）、「宿泊業、飲食サービス業」（64.3%）等で高くなっている。

<sup>6</sup> なお、「その他」（6.9%）については、「事業の高度化・専門化」や「人員出向」などさまざまな記述があったが、「震災に伴う人口流出」や「震災を契機とした労働意欲の低下」「震災復興事業へのシフト」といった、震災による影響を指摘する記述も一定数みられた。

図表7 人材（人手）過剰の原因

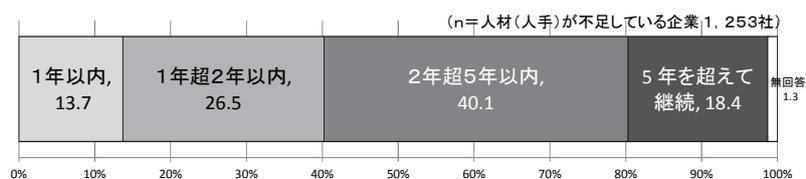


## 5. 人材（人手）が不足し始めた時期

何らかの人材（人手）不足を生じていると回答した企業（n=1,253社）を対象に、人材（人手）が不足し始めた時期について尋ねると、「2年超～5年以内」が約4割（40.1%）と多かった（図表8）。次いで、「1年超～2年以内」が26.5%、「1年以内」が13.7%で、これらを合わせた2年以内が、同じく約4割となっている。

全体では、5年以内が計約8割を占めるが、「5年を超えて継続」している企業も18.4%みられた。

図表8 人材（人手）が不足し始めた時期



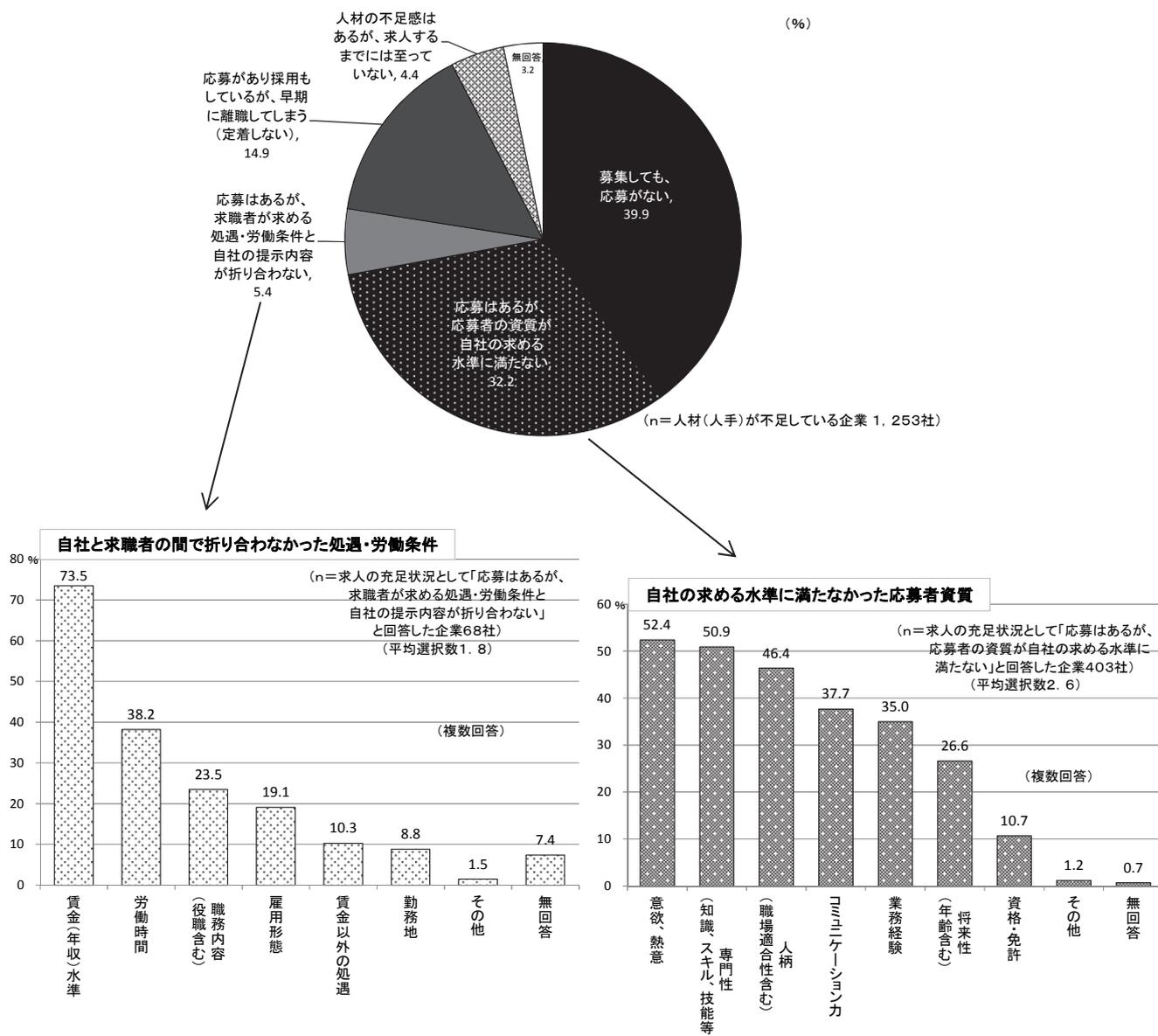
## 6. 求人の充足状況

何らかの人材（人手）不足を生じていると回答した企業（n=1,253社）を対象に、求人への充足状況について尋ねると、「募集しても、応募がない」が約4割（39.9%）でもっとも多く、これに「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たない」（32.2%）、「応募があり採用もしているが、早期に離職してしまう（定着しない）」（14.9%）等が続いた（図表9）。「募集しても、応募がない」など量的な不足とともに、応募はあっても、「応募者の資質が自社の求める水準に満たない」や「求職者が求める処遇・労働条件と自社の提示内容が折り合わない」といった、質的な不足（ミスマッチ）も計37.6%と小さくない様子が浮き彫りになった。

そこで「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たない」と回答した企業（n = 403 社）を対象に、自社の求める水準に満たない応募者資質は何だったかを尋ねると（複数回答）、多かった順に「意欲、熱意」（52.4%）、「専門性（知識、スキル、技能等）」（50.9%）、「人柄（職場適合性含む）」（46.4%）、「コミュニケーション力」（37.7%）、「業務経験」（35.0%）等が挙げられた。

また、「応募はあるが、求職者が求める処遇・労働条件と自社の提示内容が折り合わない」企業（5.4%、n = 68 社）にも、求職者との間で折り合わない要件が何かについて尋ねると（複数回答）、最多は「賃金（年収）水準」で73.5%にのぼり、次いで「労働時間」（38.2%）、「職務内容（役職含む）」（23.5%）等となった。

図表 9 求人充足状況と求める水準に満たなかった応募者資質、求職者との間で折り合わなかった処遇・労働条件

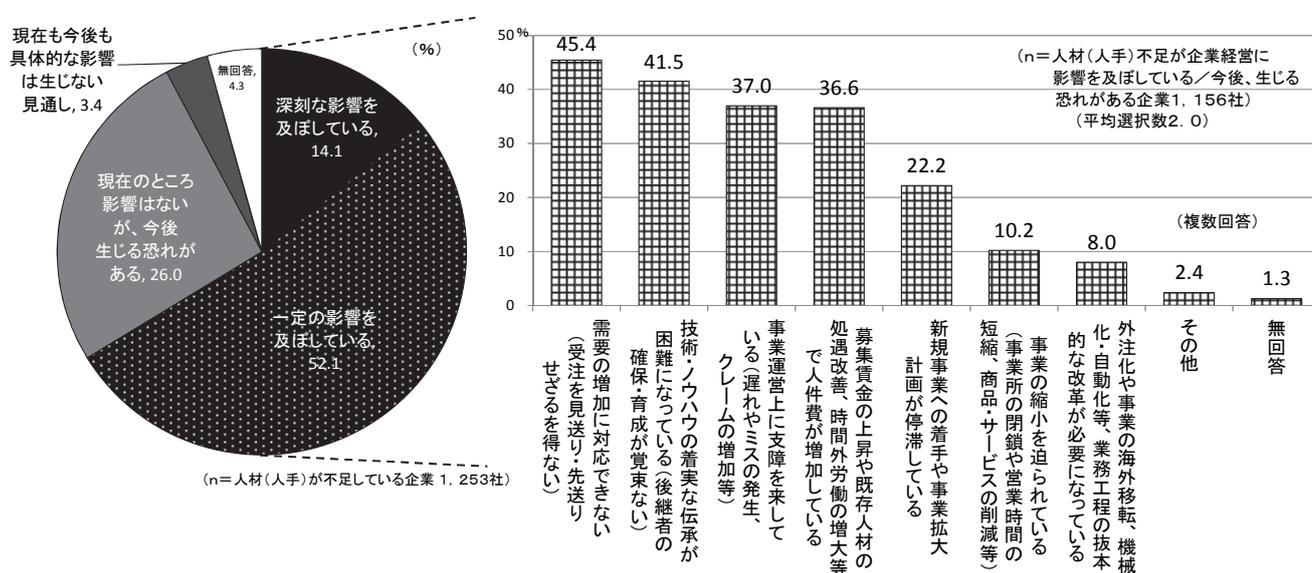


## 7. 人材（人手）不足が企業経営に及ぼしている影響

人材（人手）不足を生じていると回答した企業（ $n=1,253$ 社）を対象に、人材（人手）不足が企業経営に及ぼしている影響度合いを尋ねると、「深刻な影響を及ぼしている」は14.1%にとどまったものの、「一定の影響を及ぼしている」は半数を超え（52.1%）、これらを合わせて何らかの影響があるとする企業が、約2/3にのぼった（図表10）。

具体的な内容としては（複数回答）、「需要の増加に対応できない」（45.4%）や「技術・ノウハウの着実な伝承が困難になっている」（41.5%）が4割を超えたほか、「事業運営上に支障を来している」（37.0%）や、「募集賃金の上昇や既存人材の処遇改善、時間外労働の増大等で人件費が増加している」（36.6%）等も1/3超と多くなっている。

図表10 人材（人手）不足が企業経営に及ぼしている影響

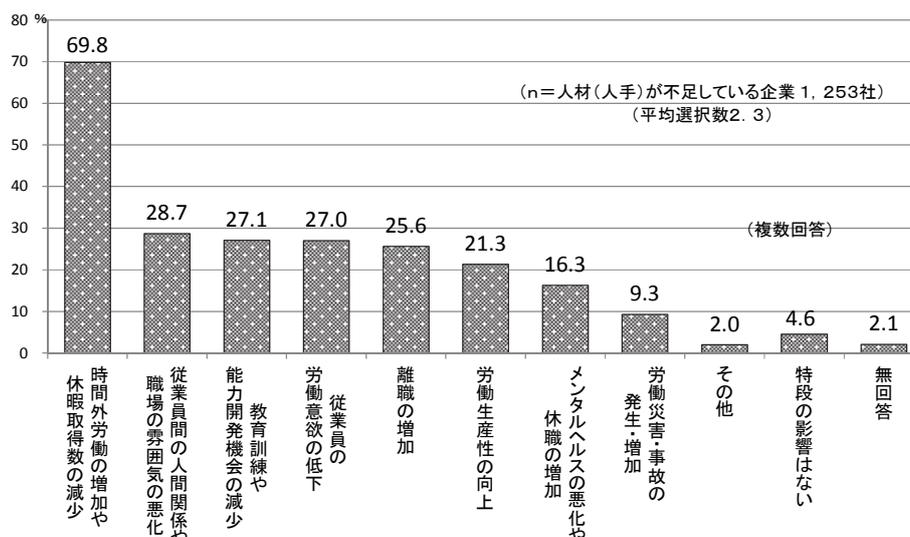


## 8. 人材（人手）不足が職場に及ぼしている影響

同様に、人材（人手）不足を生じていると回答した企業（ $n=1,253$ 社）を対象に、人材（人手）不足が職場に及ぼしている影響について尋ねると（複数回答）、何らかの影響があったとした割合が9割超を占めた（93.3%）。

具体的には（複数回答）、「時間外労働の増加や休暇取得数の減少」が69.8%と突出して多い。これに「従業員間の人間関係や職場の雰囲気悪化」（28.7%）や「教育訓練や能力開発機会の減少」（27.1%）、「従業員の労働意欲の低下」（27.0%）、「離職の増加」（25.6%）がいずれも1/4超で続いた（図表11）。

図表 11 人材（人手）不足が職場に及ぼしている影響



### 第3節 人材（人手）の過不足への対応と今後の見通し

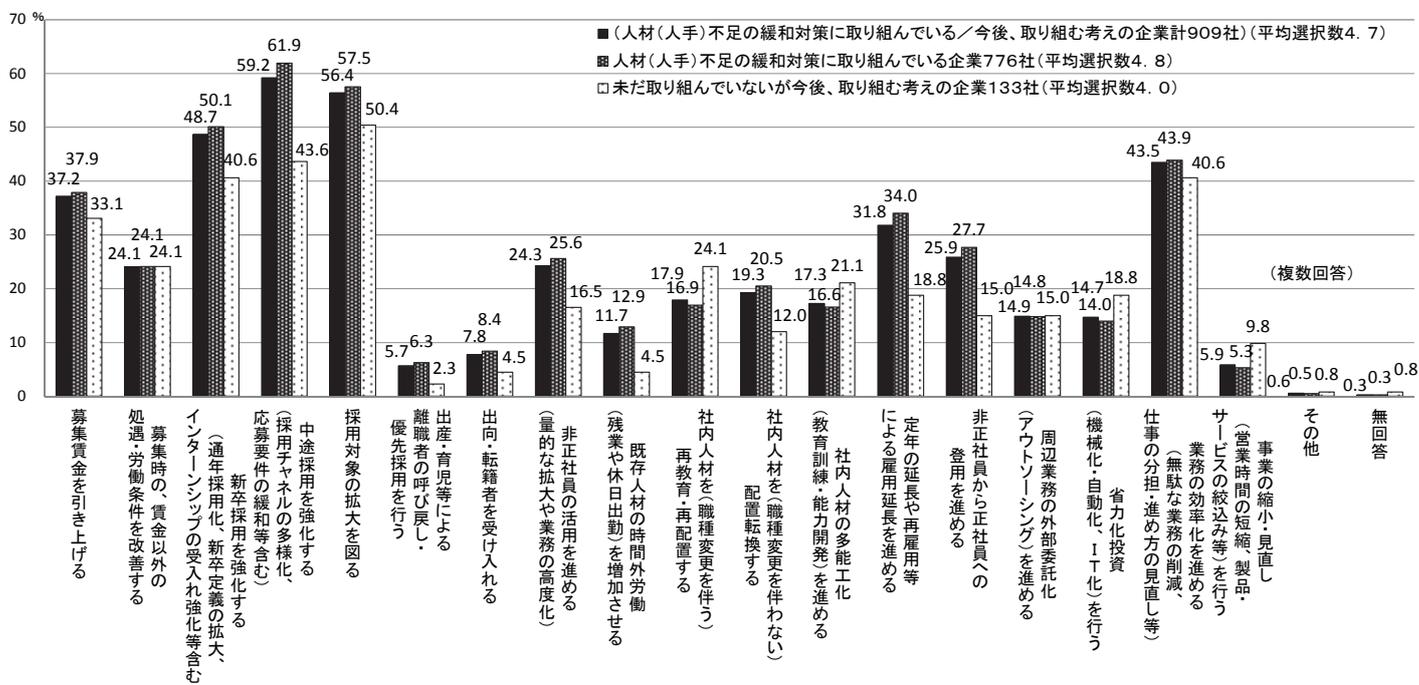
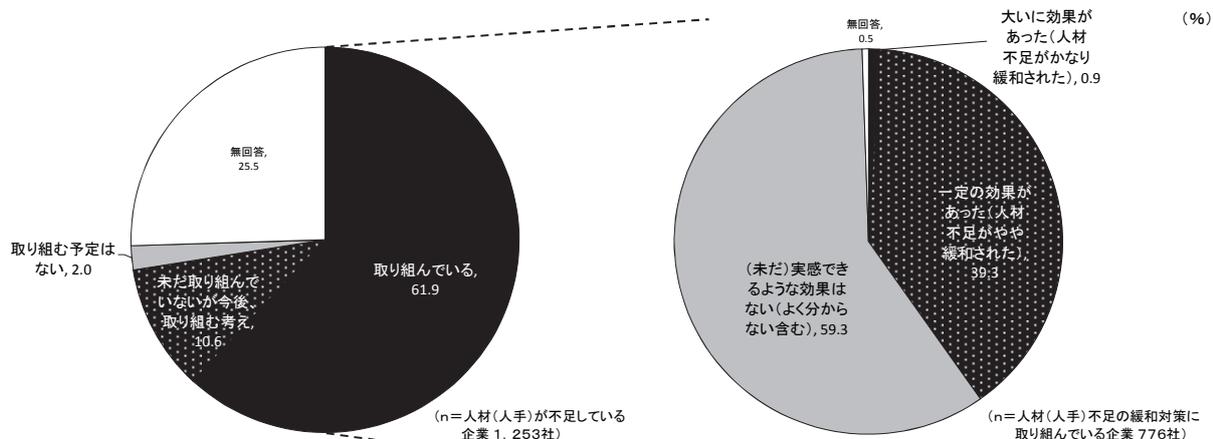
#### 1. 人材（人手）の不足対策への取組状況・方針とその効果

何らかの人材（人手）不足を生じていると回答した企業（n=1,253社）を対象に、人材（人手）不足を緩和するための対策についての取組状況を尋ねると、61.9%の企業が「取り組んでいる」とし、「今後、取り組む考え」（10.6%）も合わせると7割を超えた。一方で、「取り組む予定はない」企業は僅少にとどまったものの、「無回答」となった企業も約1/4みられた（図表12）。

人材（人手）不足を緩和するための対策に取り組んでいるか、あるいは今後、取り組む考えの企業群に対し、具体的な内容について尋ねると（複数回答）、「中途採用を強化する（採用チャンネルの多様化、応募要件の緩和等含む）」（59.2%）や「採用対象の拡大を図る」（56.4%）、「新卒採用を強化する（通年採用化、新卒定義の拡大、インターンシップの受入れ強化等含む）」（48.7%）、「業務の効率化を進める（無駄な業務の削減、仕事の分担・進め方の見直し等）」（43.5%）、「募集賃金を引き上げる」（37.2%）、「定年の延長や再雇用等による雇用延長を進める」（31.8%）等が多く挙げられた。

こうしたなか、人材（人手）不足を緩和するための対策に既に「取り組んでいる」企業（n=776社）を対象に、これまでのところどの程度、効果があったかを尋ねると、「大いに効果があった（人材不足がかなり緩和された）」が0.9%、「一定の効果があった（人材不足がやや緩和された）」が39.3%で、計約4割が「効果があった」とする一方、「(未だ)実感できるような効果はない（よく分からない含む）」とする企業も約6割（59.3%）みられた。

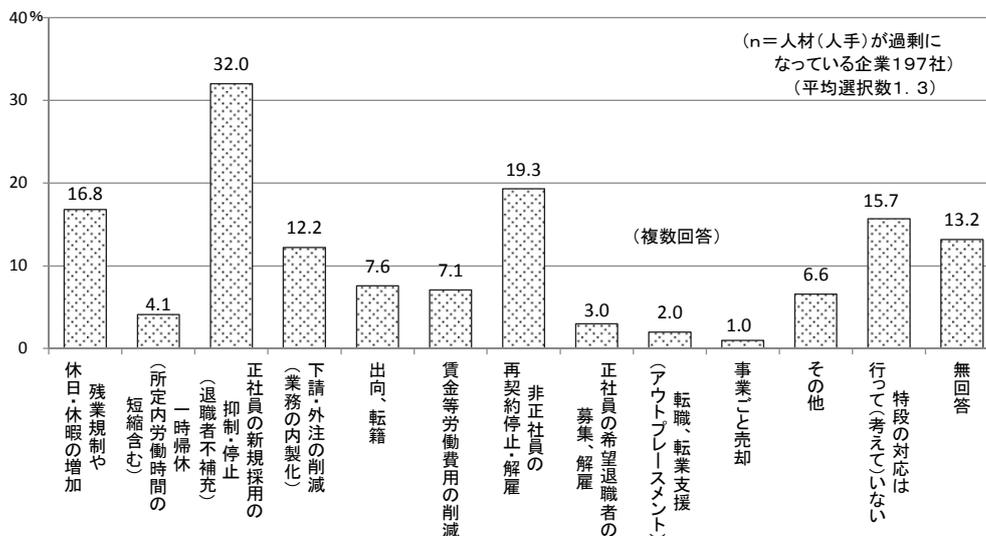
図表 12 人材（人手）不足を緩和するための対策への取組状況とその効果



## 2. 人材（人手）の過剰対策への取組状況・方針

人材（人手）が「過剰」になっていると回答した企業（n=197社）を対象に、どのような対応を行って（行おうと考えて）いるかを尋ねると（複数回答）、「正社員の新規採用の抑制・停止（退職者不補充）」（32.0%）がもっとも多く、これに「非正社員の再契約停止・解雇」（19.3%）や「残業規制や休日・休暇の増加」（16.8%）等が続いた。一方、「特段の対応は行って（考えて）いない」とする企業も、15.7%みられた（図表 13）。

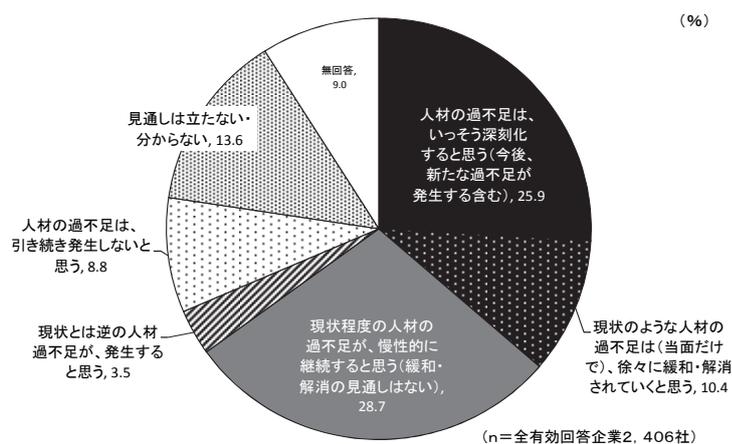
図表 13 人材（人手）の過剰をめぐる対応状況・方針



### 3. 人材（人手）の過不足に係る今後の見通し

全有効回答企業（n=2,406社）を対象に、従業員全体でみた人材（人手）の過不足についての今後の見通しを尋ねると、「現状程度の人材の過不足が、慢性的に継続すると思う（緩和・解消の見通しはない）」企業（28.7%）と「人材の過不足は、いっそう深刻化すると思う」企業（25.9%）がともに1/4を超え、これに「見通しは立たない・分からない」（13.6%）等が続いた（図表 14）。

図表 14 人材（人手）の過不足をめぐる今後の見通し



## 第4節 人材（人手）の過不足への対応方策をめぐる見解

### 1. 人材（人手）の過不足に直面した場合の今後の対応方策に係る考え方

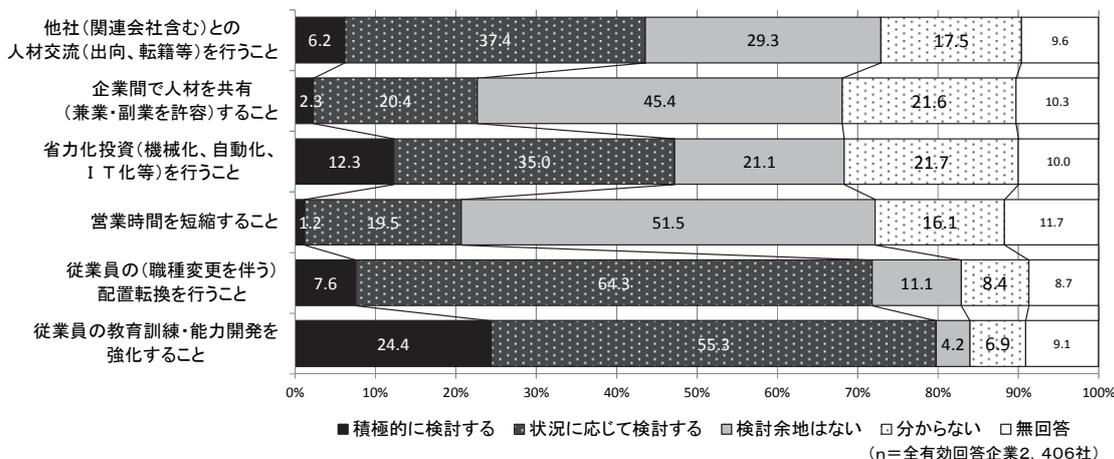
第3節で見たような対策に加え、例えば他社との人材交流（出向、転籍等）の活発化や、企業間における人材の共有（兼業・副業の許容）、また、省力化投資（機械化、自動化、IT化等）、教育訓練・能力開発の強化等に取り組む意向はどの程度、あるのだろうか。

全有効回答企業（n=2,406社）を対象に、図表15の通り6項目を掲げて取組意向を尋ねると、「従業員の教育訓練・能力開発を強化すること」については、「積極的に検討する」と回答した企業が約1/4で、「状況に応じて検討する」を合わせると約8割にのぼった。

また、「従業員の（職種変更を伴う）配置転換を行うこと」についても、「検討する」企業が7割を超えたが、「省力化投資を行うこと」や「他社との人材交流を行うこと」については、いずれも4割台となっている。

一方、「企業間で人材を共有すること」や「営業時間を短縮すること」について「検討する」割合はいずれも2割台にとどまり、「検討余地はない」とする企業がそれぞれ45.4%、51.5%と約半数だった。

図表15 人材（人手）の過不足に直面した場合の対策への取組意向

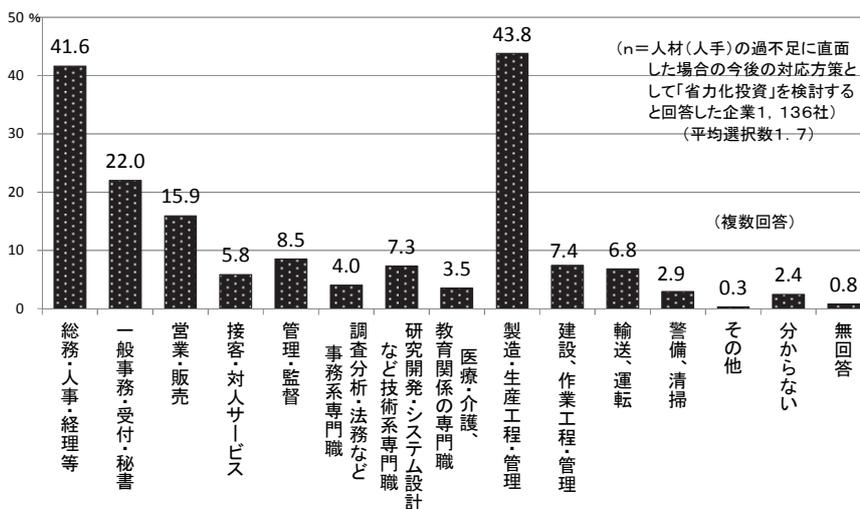


### 2. 省力化投資を行う場合の職種分野

上記1.の「省力化投資（機械化、自動化、IT化等）を行うこと」について、積極的あるいは状況に応じて「検討する」と回答した企業（n=1,136社）を対象に、省力化投資を行うとしたらどのような職種分野を考えるかについても尋ねた。

結果をみると（複数回答）、とくに「製造・生産工程・管理」（43.8%）や「総務・人事・経理等」（41.6%）が多くなっている。これに「一般事務・受付・秘書」（22.0%）、「営業・販売」（15.9%）等が続く（図表16）。

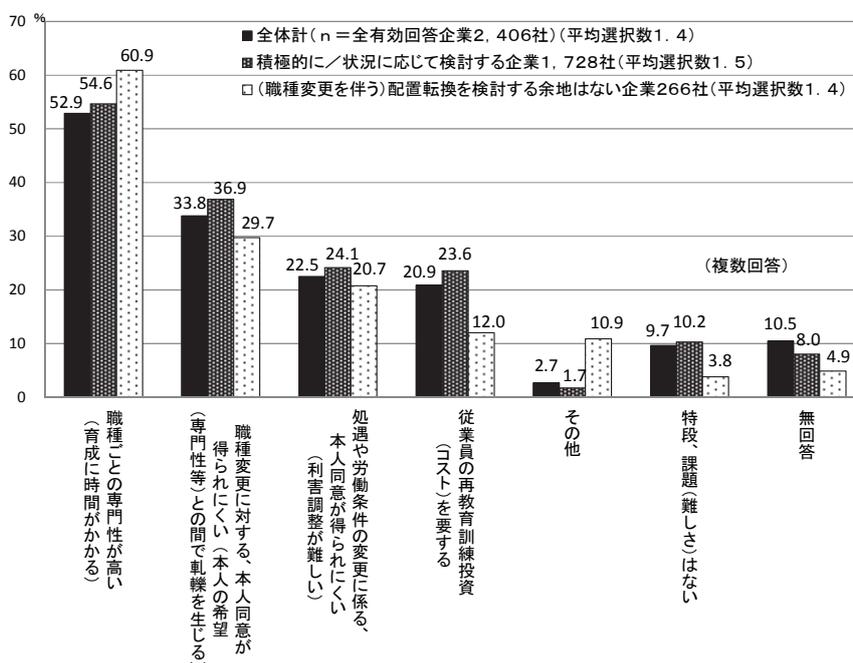
図表 16 省力化投資の対象となる職種分野



### 3. (職種変更を伴う) 配置転換を行う場合の課題

全有効回答企業 (n=2,406 社) を対象に、人材 (人手) の過不足に対応するため、従業員の (職種変更を伴う) 配置転換を行う場合に、課題になるのはどのようなことか (あるいは (職種変更を伴う) 配置転換を行うのが難しい理由は何か) について尋ねると (複数回答)、「職種ごとの専門性が高い (育成に時間がかかる)」が 52.9%でもっとも多く、これに「職種変更に対する、本人同意が得られにくい (本人の希望 (専門性等) との間で軋轢を生じる)」(33.8%)、「処遇や労働条件の変更に係る、本人同意が得られにくい (利害調整が難しい)」(22.5%)、「従業員の再教育訓練投資 (コスト) を要する」(20.9%) 等が続いた (図表 17)。

図表 17 (職種変更を伴う) 配置転換を行う場合の課題等



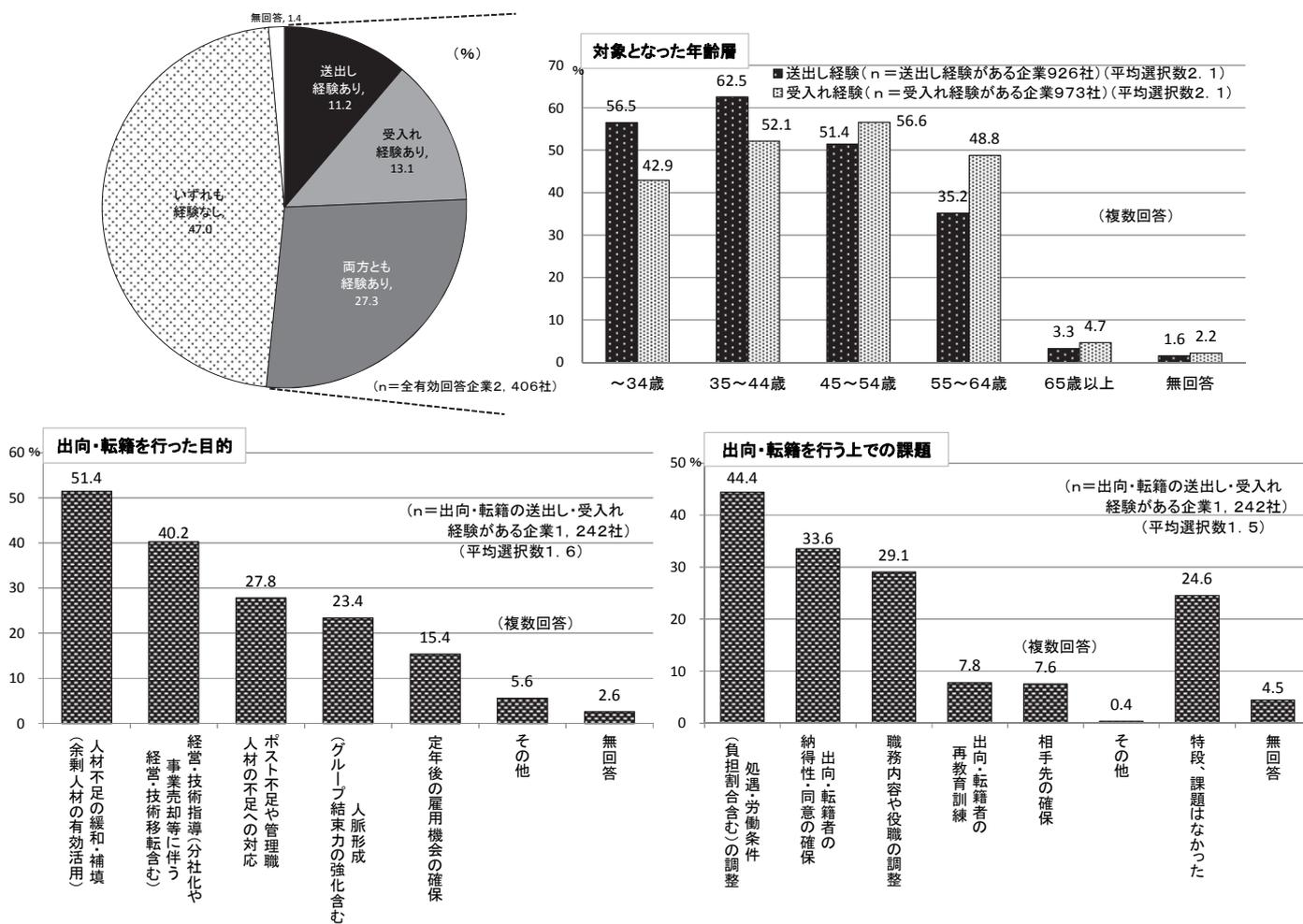
#### 4. 出向や転籍による人材の送出し・受入れ状況

全有効回答企業（n=2,406社）を対象に、これまでに（在籍）出向や転籍（移籍出向）による、人材の送出し・受入れを行った経験があるかについて尋ねると、「両方とも経験あり」とする企業が1/4を超え（27.3%）、「受入れ経験のみあり」が13.1%、「送出し経験のみあり」が11.2%で、いずれかを経験している割合が半数を超えた（計51.6%）。「いずれも経験なし」は47.0%だった（図表18）。

人材の送出し・受入れのいずれかを経験している企業に、対象となった年齢層（複数回答）を尋ねると、送出し経験（n=926社）については「35～44歳」（62.5%）や「～34歳」（56.5%）等、また、受入れ経験（n=973社）では「45～54歳」（56.6%）や「35～44歳」（52.1%）等の順に多くなった。総じて送出し経験の方が、受入れ経験より若年層に傾いている様子が見て取れる。

また、人材の送出し・受入れを行ったことがある企業（n=1,242社）に対し、相手先の企業について尋ねると（複数回答）、多かった順に「親会社や採用を統括しているグループ企業」（42.4%）、「その他のグループ企業や系列企業」（37.7%）、「取引先（顧客や仕入れ先等）」（35.3%）等となった。

図表18 出向や転籍による人材の送出し・受入れ状況とその目的、課題等



こうしたなか、同企業を対象に、出向・転籍を行った目的（複数回答）を尋ねると、「人材不足の緩和・補填（余剰人材の有効活用）」（51.4%）が半数を超えた。これに「経営・技術指導（分社化や事業売却等に伴う経営・技術移転含む）」（40.2%）、「ポスト不足や管理職人材の不足への対応」（27.8%）、「人脈形成（グループ結束力の強化含む）」（23.4%）等が続いた。

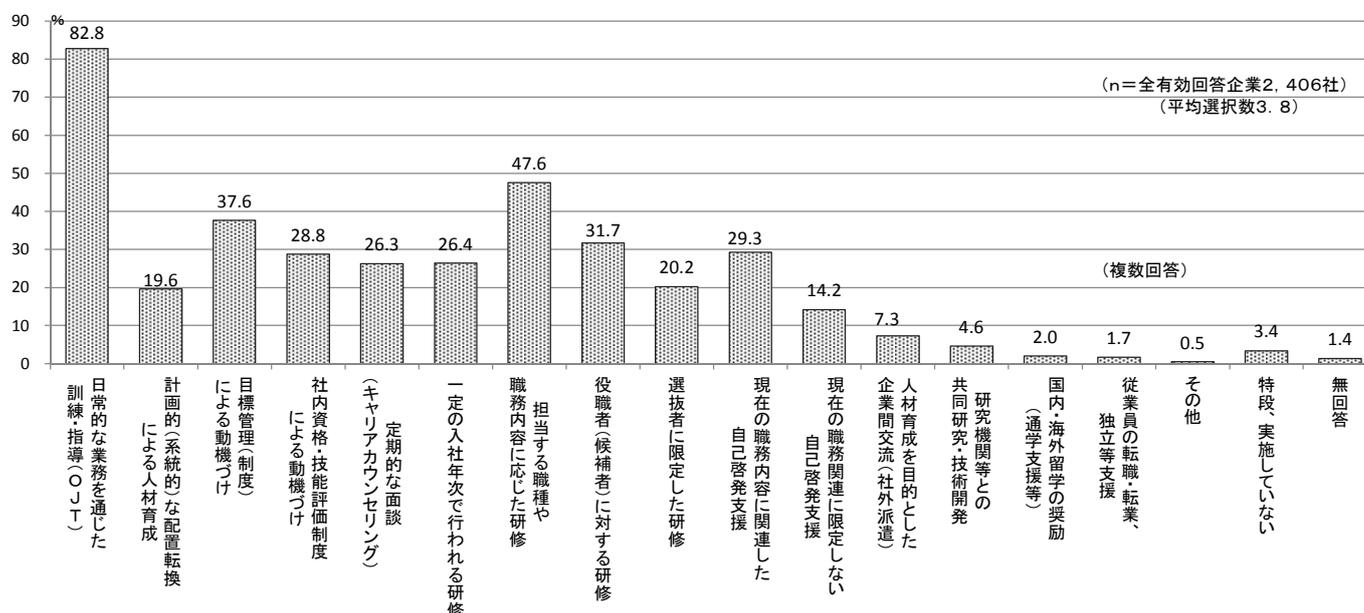
また、出向・転籍を行う上での課題としては（複数回答）、多かった順に「処遇・労働条件（負担割合含む）の調整」（44.4%）、「出向・転籍者の納得性・同意の確保」（33.6%）、「職務内容や役職の調整」（29.1%）等が挙げられた。

## 5. 教育訓練（能力開発）の実施状況と今後の投資意向

全有効回答企業（n=2,406社）を対象に、教育訓練（能力開発）の実施状況を尋ねると（複数回答）、実施率がもっとも高いのは「日常的な業務を通じた訓練・指導（OJT）」で8割を超えた（82.8%）。これに「担当する職種や職務内容に応じた研修」（47.6%）や「目標管理（制度）による動機づけ」（37.6%）、「役職者（候補者）に対する研修」（31.7%）、「現在の職務内容に関連した自己啓発支援」（29.3%）、「社内資格・技能評価制度による動機づけ」（28.8%）等が続く（図表19）。

こうした内容の実施数を集計すると、1種類だけの企業が14.6%（10.3%は「日常的な業務を通じた訓練・指導（OJT）」のみ）で、2種類が19.7%、3種類が17.3%、4種類が12.6%、5～9種類が26.1%、10種類以上が4.9%となっている。このうち、2種類（n=475社）の組合せとしては、多かった順に「日常的な業務を通じた訓練・指導（OJT）」と「担当する職種や職務内容に応じた研修」が23.6%、「目標管理（制度）による動機づけ」が12.2%、「現在の職務内容に関連した自己啓発支援」が7.4%等となった。

図表19 教育訓練（能力開発）の実施状況



そのうえで、教育訓練（能力開発）に対する投資を今後、どのようにしていくかについては、「現状を維持する」企業が4割を超える（40.5%）一方、「大幅に増やす」（3.5%）と「やや増やす」（31.3%）を合わせて約1/3の企業が「増やす」と回答した。一方で、「減らす」企業は、計0.5%と僅少だった。

## 第5節 人材の確保・定着状況

### 1. 正社員の採用・退職、定着状況

全有効回答企業（n=2,406社）を対象に、正社員の採用・退職、定着状況について尋ねると、過去1年間に新たに入职した正社員数（出向、休業等からの復帰者は除く）は平均20.2人（中央値5.0人）で、うち新規学卒の採用者数は平均9.2人（同1.0人）となった。一方、過去1年間に離職した正社員数（在籍出向者、休業者は除く）は平均16.7人（同4.0人）で、うち定年退職者数が平均4.1人（同0.0人）となっている。

こうした数値と正社員の雇用者数から入职率を算出すると、平均9.6%（中央値6.9%）になる。一方、離職率は平均7.6%（同5.1%）で、延べ人材移動率は17.2%（同12.1%）と算出された。なお、「採用者に占める中途採用者（新規学卒者以外）比率」は平均63.2%（同71.4%）で、「離職者に占める自主退職者、解雇者等（定年退職者以外）比率（%）」は平均78.2%（同96.9%）となっている。

こうしたなか、入社1年後の定着率（過去1年間の採用者数に占める現在籍者数の割合<sup>7</sup>）を尋ねると平均84.4%（中央値98.0%）、同様に、過去3年後については平均78.3%（同85.7%）となった。

### 2. 人材の確保・定着を図るために実施している雇用管理事項

全有効回答企業（n=2,406社）を対象に、人材の確保・定着を図るために実施している雇用管理事項について尋ねると（複数回答）、多かった順に、「安定して働ける長期雇用（慣行）」（59.7%）、「個々の成果に応じた昇進・昇格や処遇への反映」（55.4%）、「良好な職場環境の確保（安全対策、セクハラ、パワハラ、マタハラ等ハラスメント対策）」（49.1%）、「賃金（基本給、賞与等）の改善（定期昇給の実施、手当・補助、退職金等の支給含む）」（48.9%）、「社内コミュニケーション（上司・部下、経営側・従業員側、同僚間等）の円滑化」（48.8%）等が挙げられた（**図表20**）。

また、今後、新たに実施しようと考えている雇用管理事項として関心が高いのは、「業務量・業務配分の適正化」（21.5%増）や「休日・休暇の充実（休暇メニューの豊富化、取得しやすい環境整備等）」（21.4%増）、「賃金以外の処遇（福利厚生等）の改善」（21.2%増）、

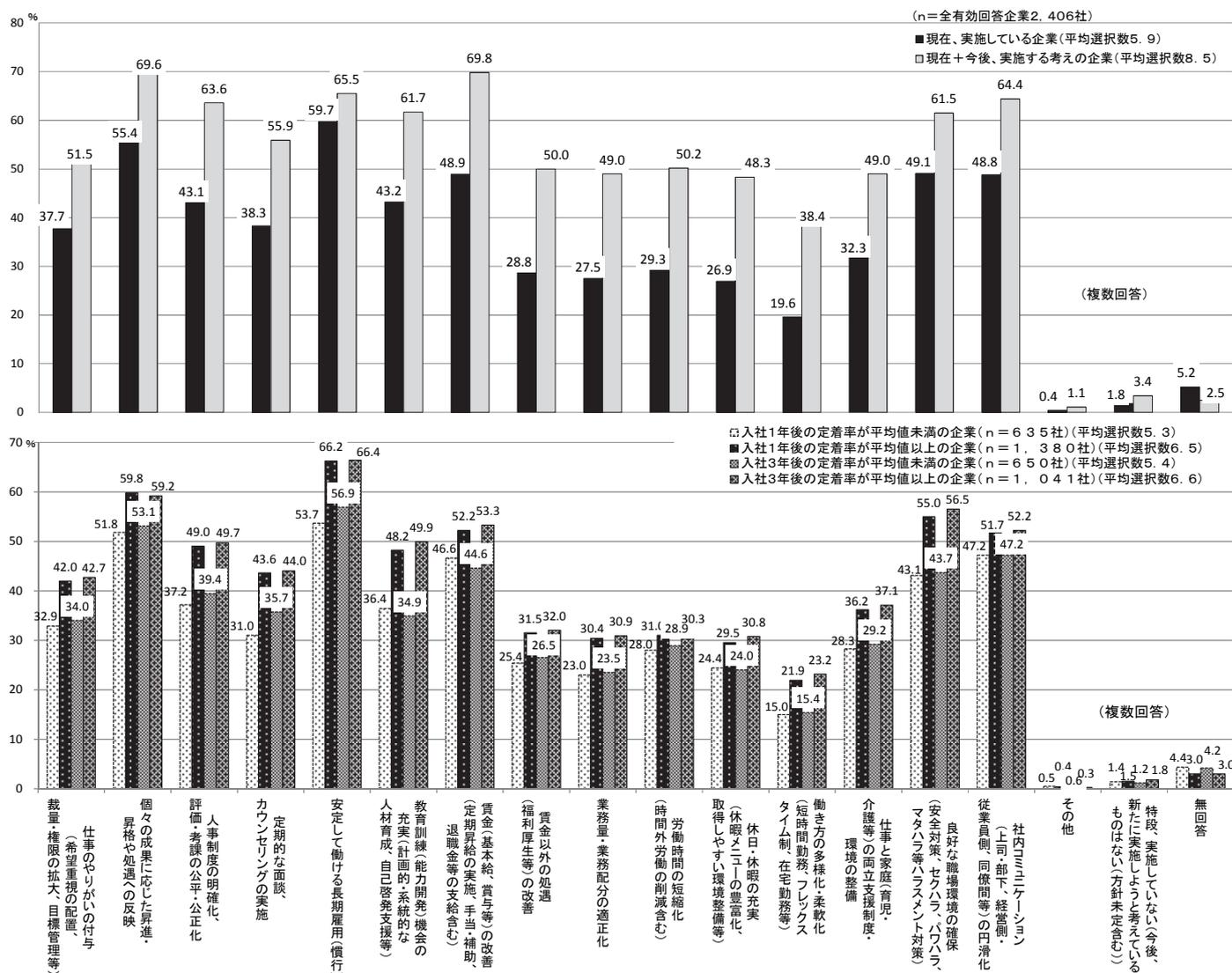
<sup>7</sup> なお、過去1年間に採用を行っていない場合は、直近の採用に遡って回答してもらえよう注釈した。

「賃金（基本給、賞与等）の改善（定期昇給の実施、手当・補助、退職金等の支給含む）」及び「労働時間の短縮化（時間外労働の削減含む）」（いずれも 20.9 ㊦増）、「人事制度の明確化、評価・考課の公平・公正化」（20.5 ㊦増）、「働き方の多様化・柔軟化（短時間勤務、フレックスタイム制、在宅勤務等）」（18.8 ㊦増）、「教育訓練（能力開発）機会の充実（計画的・系統的な人材育成、自己啓発支援等）」（18.5 ㊦増）等となった。

なお、こうした結果を 1. で尋ねた正社員の入社 1 年後の定着率が高い（平均値以上の）企業群と、低い（平均値未満の）企業群で比較すると、両者の差が大きいのは「定期的な面談、カウンセリングの実施」（12.6 ㊦差）や「安定して働ける長期雇用（慣行）」（12.5 ㊦差）のほか、「良好な職場環境の確保」（11.9 ㊦差）や「人事制度の明確化、評価・考課の公平・公正化」及び「教育訓練（能力開発）機会の充実」（ともに 11.8 ㊦差）等となっている。

同様に、入社 3 年後で差が大きいのは、「教育訓練（能力開発）機会の充実」（15.0 ㊦差）や「良好な職場環境の確保」（12.8 ㊦差）、また、「人事制度の明確化、評価・考課の公平・公正化」（10.3 ㊦差）等となった。

図表 20 人材の確保・定着を図るために実施（予定）している雇用管理事項

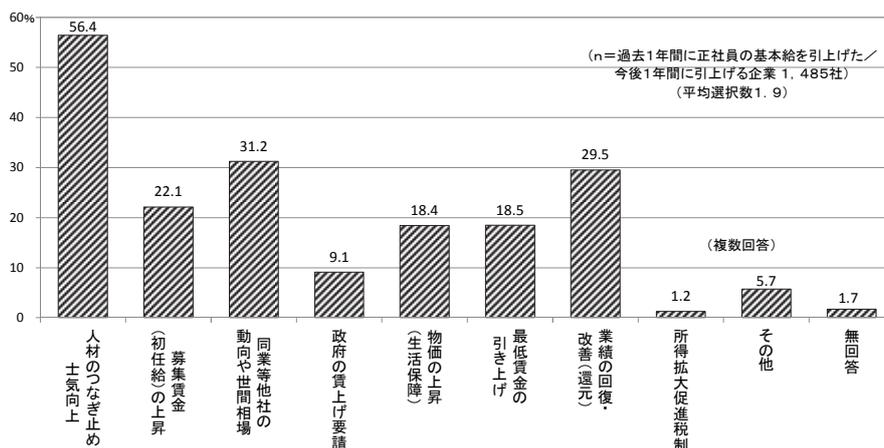


### 3. 正社員の基本給の見直し状況と今後の見通し

全有効回答企業（ $n=2,406$ 社）を対象に、過去1年間における正社員の基本給の見直し状況を尋ねると、基本給を「引き上げた」企業が半数を超えた（57.5%）。「据え置いた」企業も1/3超（34.0%）みられたが「引き下げた」企業は僅少（0.7%）だった。今後1年間の見通しについては、「未定・分からない」企業が2割を超えた（22.5%）ものの、最多は「引き上げる」で引き続き1/3を超えた（37.9%）。「据え置く」企業は28.5%で、「引き下げる」は僅少（0.2%）だった。

正社員の基本給を「引き上げた・引き上げる」企業（ $n=1,485$ 社）を対象に、その理由を尋ねると（複数回答）、「人材のつなぎ止め、士気向上」が56.4%でもっとも多く、これに「同業等他社の動向や世間相場」（31.2%）や「業績の回復・改善（還元）」（29.5%）、「募集賃金（初任給）の上昇」（22.1%）等が続いた（図表21）。

図表21 正社員の基本給を引き上げた・引き上げる理由



### 4. 正社員の年齢構成と課題意識

正社員の年齢分布について尋ねると、「～34歳」層が平均99.8人（中央値18.0人）で、「35～44歳」層が平均93.6人（同18.0人）、「45～54歳」層が平均82.5人（同15.0人）、「55～64歳」層が40.9人（同9.0人）、「65歳以上」層が平均4.0人（同1.0人）となっている。

そうした年齢構成について、どのような課題意識があるかを尋ねると、「管理職の量的確保が困難な年齢層がある」とする企業は17.3%（該当する年齢層は「35～44歳」層が44.0%、「45～54歳」層が33.9%、「～34歳」層が26.4%等）となった。また、「管理職の質的確保が困難な年齢層がある」企業は24.6%（該当する年齢層は「45～54歳」層が42.7%、「35～44歳」層が41.6%等）で、「管理職のポスト数が不足している年齢層がある」企業は27.5%（該当する年齢層は「無回答」が66.3%で、次いで「35～44歳」層と「45～54歳」層がいずれも15.6%等）となっている。なお、「いずれの課題意識もない」企業は、47.5%となっ

た。

そのうえで、「管理職の量的・質的確保が困難な年齢層がある」と回答した企業（ $n=754$ 社）を対象に、どのような対応を行って（考えて）いるかを尋ねると（複数回答）、「内部人材から（年齢に依らず）抜擢」がもっとも多く約6割（59.8%）にのぼった。次いで、「外部から補充（ポスト採用等）」（29.6%）、「未定・分からない」（16.8%）、「ポスト数を削減（組織改編）」（6.4%）等の順で、「特段、対応は行わない」企業は4.6%だった。

また、「管理職のポスト数が不足している年齢層がある」企業（ $n=662$ 社）に対して、過剰な人材（管理職になれなかった人材等）をどのように活用していくかを尋ねると（複数回答）、「社内で活用（専門職人材）」が57.7%、「社内で活用（それ以外）」が50.6%と、社内で活用する企業が多くなっている。一方、「企業グループ内での出向、転籍」は12.4%で、「企業グループ外への出向、転籍」は2.0%、「転職、转业支援」は2.9%にとどまった。

## 第6節 付加価値の向上策等への取組状況・方針

### 1. 自社の経営効率に対する評価

全有効回答企業（ $n=2,406$ 社）を対象に、自社の経営効率について同業他社等と比較した評価を尋ねると、「高い」が5.2%、「どちらかといえば高い」が26.8%で合わせて3割を超えた（32.0%）。これに対し、「どちらかといえば低い」は12.7%、「低い」は4.6%で計17.3%にとどまった。「何とも言えない」とする割合は、37.7%だった。

また、そうした経営効率が、自社の3年前と比較してどのように推移しているかを尋ねると、「高まっている」が11.9%、「どちらかといえば高まっている」が35.7%で、「高まっている」企業を合わせると約半数（47.6%）となった。これに対し、「どちらかといえば低下している」（9.5%）と「低下している」（3.7%）は計13.3%で、「何とも言えない」は企業30.5%となっている。

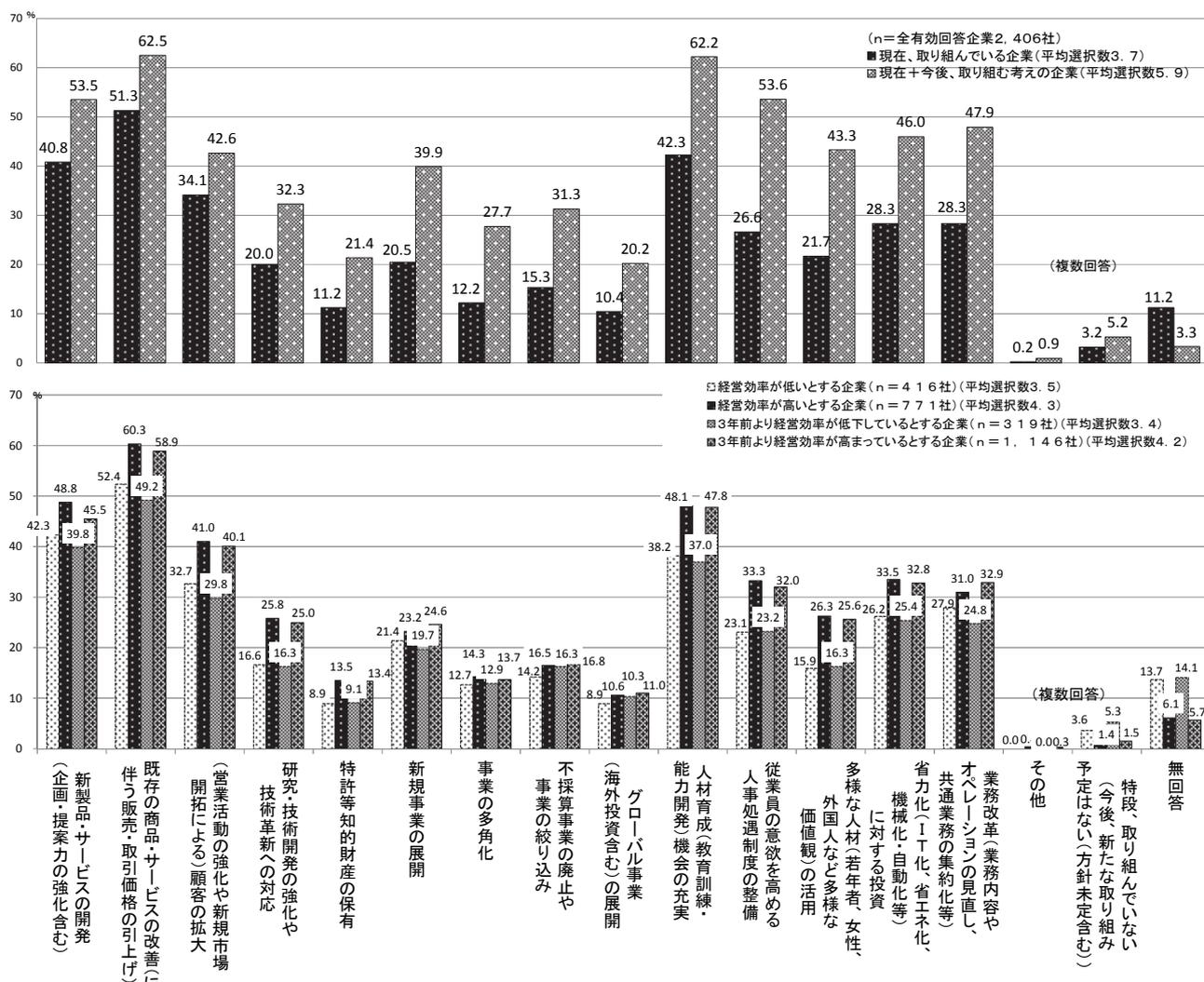
### 2. 付加価値を向上させるための取組状況と今後の方針

全有効回答企業（ $n=2,406$ 社）を対象に、付加価値（「総売上高から原材料費など外部調達費を差し引いた、新たに生み出した価値（利益）等」と定義）を向上させるための取組状況を尋ねると（複数回答）、取り組んでいる割合が高かった順に、「既存の商品・サービスの改善（に伴う販売・取引価格の引上げ）」（51.3%）や「人材育成（教育訓練・能力開発）機会の充実」（42.3%）、「新製品・サービスの開発（企画・提案力の強化含む）」（40.8%）、「（営業活動の強化や新規市場開拓による）顧客の拡大」（34.1%）、「省力化（IT化、省エネ化、機械化・自動化等）に対する投資」及び「業務改革（業務内容やオペレーションの見直し、共通業務の集約化等）」（ともに28.3%）等が挙げられた（図表22）。

これに対し、今後の取組みとして関心が高いのは（複数回答）、「従業員の意欲を高める人事処遇制度の整備」（27.0 ㊦増）や「多様な人材（若年者、女性、外国人など多様な価値観）の活用」（21.6 ㊦増）、「人材育成（教育訓練・能力開発）機会の充実」（19.9 ㊦増）、「業務改革（業務内容やオペレーションの見直し、共通業務の集約化等）」（19.6 ㊦増）、「新規事業の展開」（19.4 ㊦増）等となっている。

なお、こうした結果を、1. で尋ねた自社の経営効率が高いとする企業群と、低い企業群で比較すると、前者は後者より「多様な人材（若年者、女性、外国人など多様な価値観）の活用」（10.4 ㊦差）や「従業員の意欲を高める人事処遇制度の整備」（10.2 ㊦差）等に取り組んでいる割合が高い。同様に、3 年前と比較して自社の経営効率が高まっているとする企業群では、「人材育成（教育訓練・能力開発）機会の充実」（10.8 ㊦差）や「（営業活動の強化や新規市場開拓による）顧客の拡大」（10.3 ㊦差）等に取り組んでいる割合も、相対的に高くなっていることが分かる。

図表 22 付加価値を向上させるための取組状況・方針



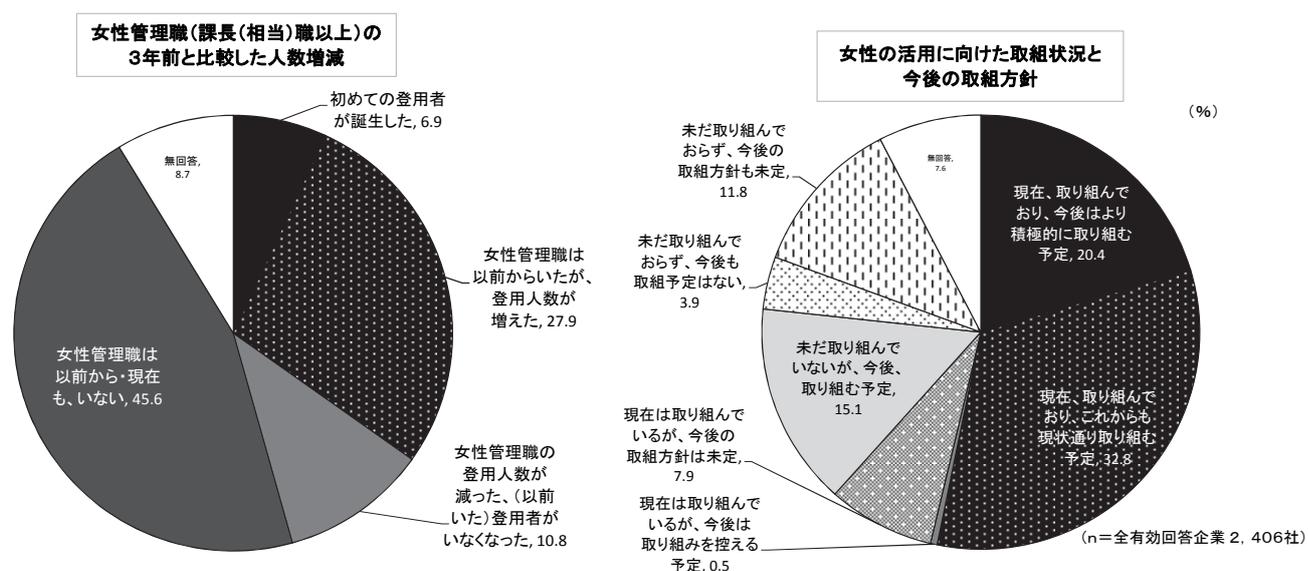
### 3. 女性の活用状況と女性管理職の人数増減

全有効回答企業（n=2,406社）を対象に、正社員に占める女性比率を尋ねると、「10%以上20%未満」（25.4%）、「0%超～10%未満」（18.9%）、「20%以上30%未満」（14.5%）の順に多く、（0%超）30%未満で計約6割（58.8%）となった（平均25.7%（中央値19.0%））。

そうしたなか、女性管理職（課長（相当）職以上）の3年前と比較した人数増減を尋ねると、「女性管理職は以前から・現在もいない」企業が半数弱（45.6%）となったものの、次いで多かったのは「以前からいたが、登用人数が増えた」で1/4を超え（27.9%）、これに「登用人数が減った／（以前いた）登用者がいなくなった」（10.8%）等が続いた（図表23）。総じて過去3年間に、「女性管理職が増えた・初めて誕生した」との回答は、合わせて1/3を超えている（34.9%）。

なお、女性管理職がいる企業（45.7%、n=1,099社）を対象に、その登用方法（複数回答）を尋ねると（複数回答）、「内部人材を登用」が83.4%で圧倒的に多く、「外部から採用」は5.7%にとどまった。

図表23 女性管理職の3年前からの人数増減と女性の活用に向けた今後の取組方針



### 4. 女性の活用に向けた取組状況と今後の方針

女性の活用に向けた取組状況と今後の取組方針を併せて尋ねると、女性の活用に「現在、取り組んでおり、これからも現状通り取り組む予定」の企業が32.8%でもっとも多い。これに「現在、取り組んでおり、今後はより積極的に取り組む予定」（20.4%）や、「未だ取り組んでいないが、今後、取り組む予定」（15.1%）等が続く（図表23）。

総じて女性の活用に「現在、取り組んでいる」企業は61.6%で、「今後、取り組む予定」の企業は68.3%となっている。



## 第2節 職場の人材（人手）の過不足感と業務量等の変化

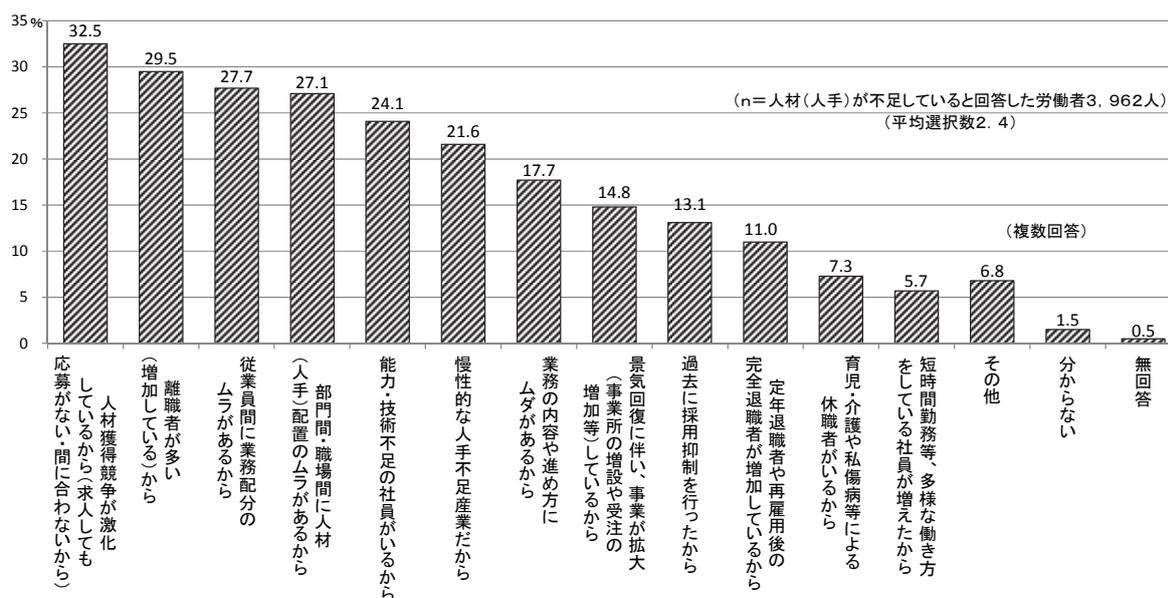
### 1. 職場の人材（人手）過不足感

全有効回答労働者（ $n=7,777$ 人）を対象に、職場（部、課など所属組織）における現在の人材（人手）の過不足感を尋ねると、人材（人手）が「かなり不足している」と感じている労働者が10.2%、「やや不足している」が40.7%で合わせて半数を超えた。一方、「過剰」との回答は計4.7%（「やや過剰である」4.4%+「かなり過剰である」0.3%）と僅少で、「ちょうど良い」が約1/3（33.7%）となっている。

### 2. 人材（人手）が不足している理由

人材（人手）が「不足している」と回答した労働者（ $n=3,962$ 人）を対象に、その理由は何だと思いかを尋ねると（複数回答）、「人材獲得競争が激化しているから（求人しても応募がない・間に合わないから）」（32.5%）がもっとも多く、次いで「離職者が多い（増加している）から」（29.5%）、「従業員間に業務配分のムラがあるから」（27.7%）、「部門間・職場間に人材（人手）配置のムラがあるから」（27.1%）、「能力・技術不足の社員がいるから」（24.1%）、「慢性的な人手不足産業だから」（21.6%）等が挙げられた<sup>8</sup>（図表25）。企業調査と同様に「人材獲得競争が激化しているから」が最多だったものの、「従業員間に業務配分のムラがあるから」や「部門間・職場間に人材（人手）配置のムラがあるから」「能力・技術不足の社員がいるから」など、企業内部で改善できる余地を指摘する割合も一定程度みられる。

図表25 人材（人手）が不足している理由



<sup>8</sup> なお、「その他」が6.8%とやや多いが、「人件費削減や経営効率化のため、会社が増員しないから」や「専門的で難易度の高い業務が増えているから」「業務の繁忙が大きいから」「法改正や制度変更等に対応するため、一時的に業務量が増加しているから」「出向者が多いから」等、多様な記述がみられた。

### 3. 人材（人手）不足への会社の対策状況とその効果

人材（人手）が「不足している」と回答した労働者（n=3,962人）を対象に、会社の対策状況とその効果を併せて尋ねると、「会社は対策を講じているが、効果は実感できていない」がもっとも多く、過半数（51.5%）を占めた。これに「会社は対策を講じていない」（17.5%）や「会社が対策を講じているかどうか、知らない・分からない」（14.9%）が続き、「会社は対策を講じており、効果も現れている」とする割合は1割未満（9.1%）にとどまった。

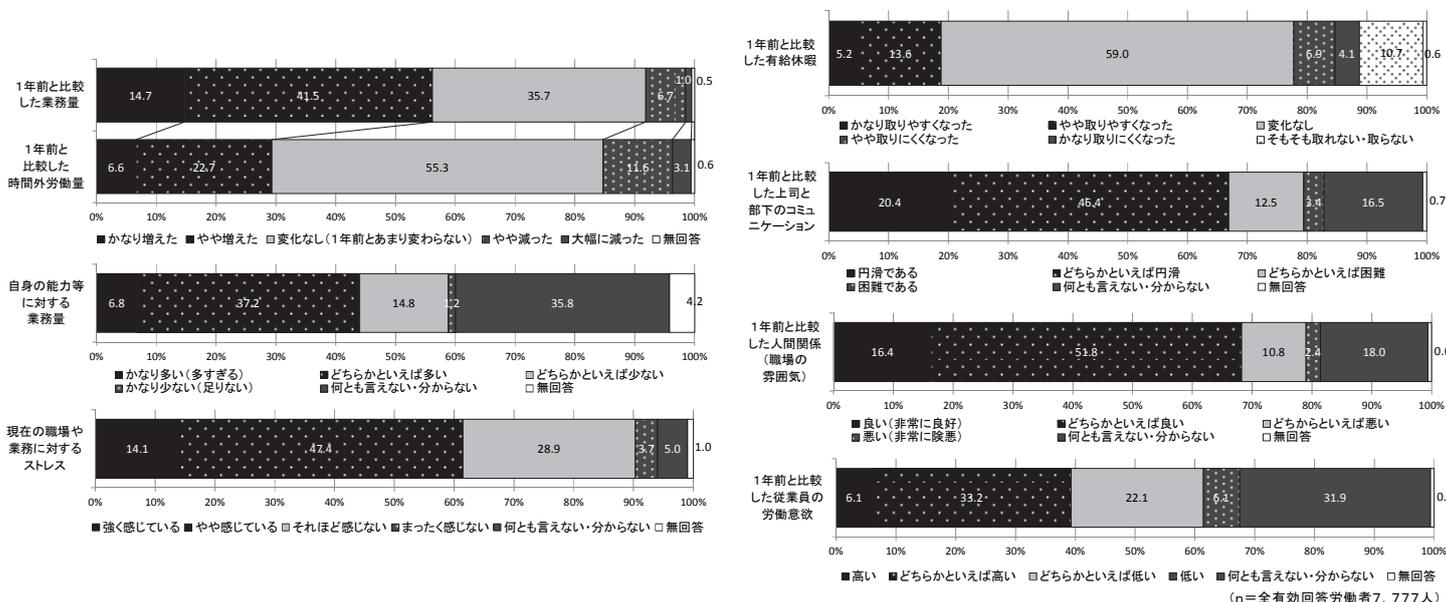
### 4. 1年前と比較した業務量や時間外労働量等の変化

全有効回答労働者（n=7,777人）を対象に、自身に課せられている業務量が、1年前からどのように変化しているかを尋ねると、「かなり増えた」と「やや増えた」を合わせて半数以上（56.2%）が、「増えた」と回答した（図表26）。また、そうした業務量は、自身の能力等に照らして「多い」（「かなり多い（多すぎる）」6.8%+「どちらかといえば多い」37.2%）とする割合も4割を超えた（44.0%）。

1年前と比較した時間外労働量（残業や休日出勤）については、「かなり増えた」が6.6%、「やや増えた」が22.7%で、合わせて約3割（29.4%）が「増えた」としている。また、過去1年間に長時間労働で体調を崩した経験がある労働者も6.7%みられた。

こうしたなか、現在の職場や業務についてどの程度、ストレスを感じているかを尋ねると、約1/3（32.6%）が「それほど・まったく感じない」とする一方、7人に一人（14.1%）が「強く感じている」、半数弱（47.4%）が「やや感じている」と回答し、ストレスを「感じている」割合が6割を超えた（61.4%）。また、1年前と比較した職場の従業員の労働意欲については、「高い」が計39.3%で「低い」が計28.3%等となっている。

図表26 1年前と比較した業務量等の変化



## 5. 業務量の増加に対する人材融通の雰囲気や慣行

全有効回答労働者（ $n=7,777$ 人）を対象に、職場で誰かの業務量が増加した場合に、積極的に助け合う雰囲気があるかを尋ねると、約2/3（66.0%）が「ある」と回答し、「ない」は33.4%だった。

一方、職場間における業務量の増減に伴い、社内で人材を柔軟に融通（配置転換等）する慣行があるかについては、「ある」（38.3%）と「ない」（39.6%）が各4割と拮抗し、「分からない」が16.8%となった。

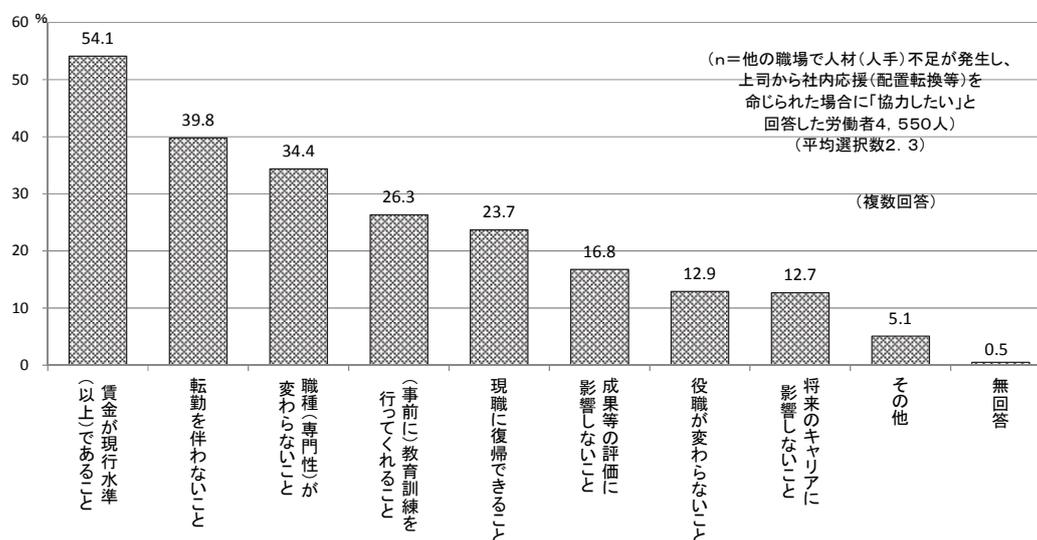
## 6. 人材（人手）不足に伴う社内応援を命じられた場合の受止め方

全有効回答労働者（ $n=7,777$ 人）を対象に、他の職場で人材（人手）不足が発生し、上司から社内応援（配置転換等）を命じられた場合の受け止め方について尋ねると、「条件を問わず、積極的に協力したい」が1/3を超え（35.6%）、「一定の条件が確保されれば、協力したい（検討余地がある）」も半数超（58.5%）にのぼった。反面、「どのような条件でも、（出来る限り）協力したくない」とする割合は4.9%にとどまった。

なお、「一定の条件が確保されれば、協力したい（検討余地がある）」と回答した労働者（ $n=4,550$ 人）を対象に、その際に重視する要件は何かについても尋ねると（複数回答）、「賃金が現行水準（以上）であること」（54.1%）がもっとも多く、これに「転勤を伴わないこと」（39.8%）、「職種（専門性）が変わらないこと」（34.4%）、「（事前に）教育訓練を行ってくれること」（26.3%）、「現職に復帰できること」（23.7%）等が続いた（図表27）。

また、これまで実際に、他の職場や事業所等の人材（人手）不足を理由とした社内応援（配置転換等）を経験したことがあるかについては、「ある」とする労働者が約1/4（26.4%）で、「ない」が7割超（71.1%）にのぼった。

図表27 社内応援（配置転換等）に協力する場合に重視する要件



### 第3節 現在の仕事とこれまでのキャリアに対する評価

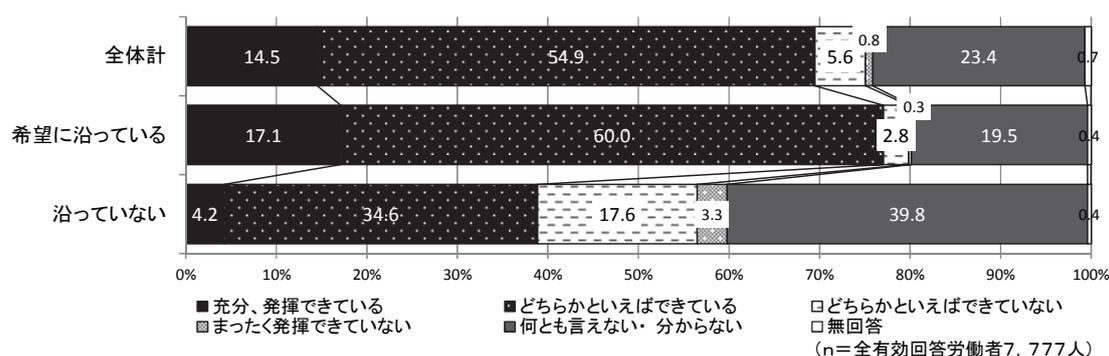
#### 1. 現在の職種における能力の発揮度合い

全有効回答労働者（n=7,777人）を対象に、現在の職種について尋ねると、多い順に「総務、広報、人事・労務等」（27.3%）、「営業、企画、購買等」（12.5%）、「その他一般事務」（11.0%）、「会計、経理、財務、法務等」（10.4%）、「製造・生産、工程管理等」（8.5%）、「研究、技術、開発、設計等」（6.3%）、「販売、接客サービス等」（5.7%）等となった（図表24）。また、現在の職種（配置）が自身の希望に沿ったものかどうかについては、「沿っている」とする労働者が約8割（80.1%）にのぼる一方、「沿っていない」も2割弱（18.8%）みられる。

現在の職種（配置）における能力の発揮度合いについては、「充分、発揮できている」（14.5%）と「どちらかといえばできている」（54.9%）を合わせて、約7割（69.4%）が能力を「発揮できている」と回答した。一方、「発揮できていない」とする労働者は計6.4%にとどまったものの、「何とも言えない・分からない」も2割を超えた（23.4%）。

なお、現在の職種（配置）と能力の発揮度合いの関係をみると、現在の職種（配置）が自身の希望に沿っている労働者は、能力も「充分、発揮できている」割合が17.1%、「どちらかといえばできている」割合が60.0%で、合わせて77.1%と高くなっている（図表28）。一方、現在の職種（配置）が自身の希望に沿っていない労働者で、能力が「発揮できている」とする割合は計38.8%にとどまり、「どちらかといえば・まったく発揮できていない」が約1/5（20.9%）と顕著に高い。労働者の能力を充分、引き出すためにも、社内における適材適所の重要性が窺える結果になっている。

図表28 現在の職種（配置）の希望別にみた能力の発揮度合い



#### 2. 自身の働きぶりや会社貢献に比した現在の処遇に係る満足度

全有効回答労働者（n=7,777人）を対象に、現在の役職を尋ねると、「一般社員」が過半数（53.2%）で、「係長相当職」が18.6%、「課長相当職」が17.7%、「部長相当職」が7.4%等となった。

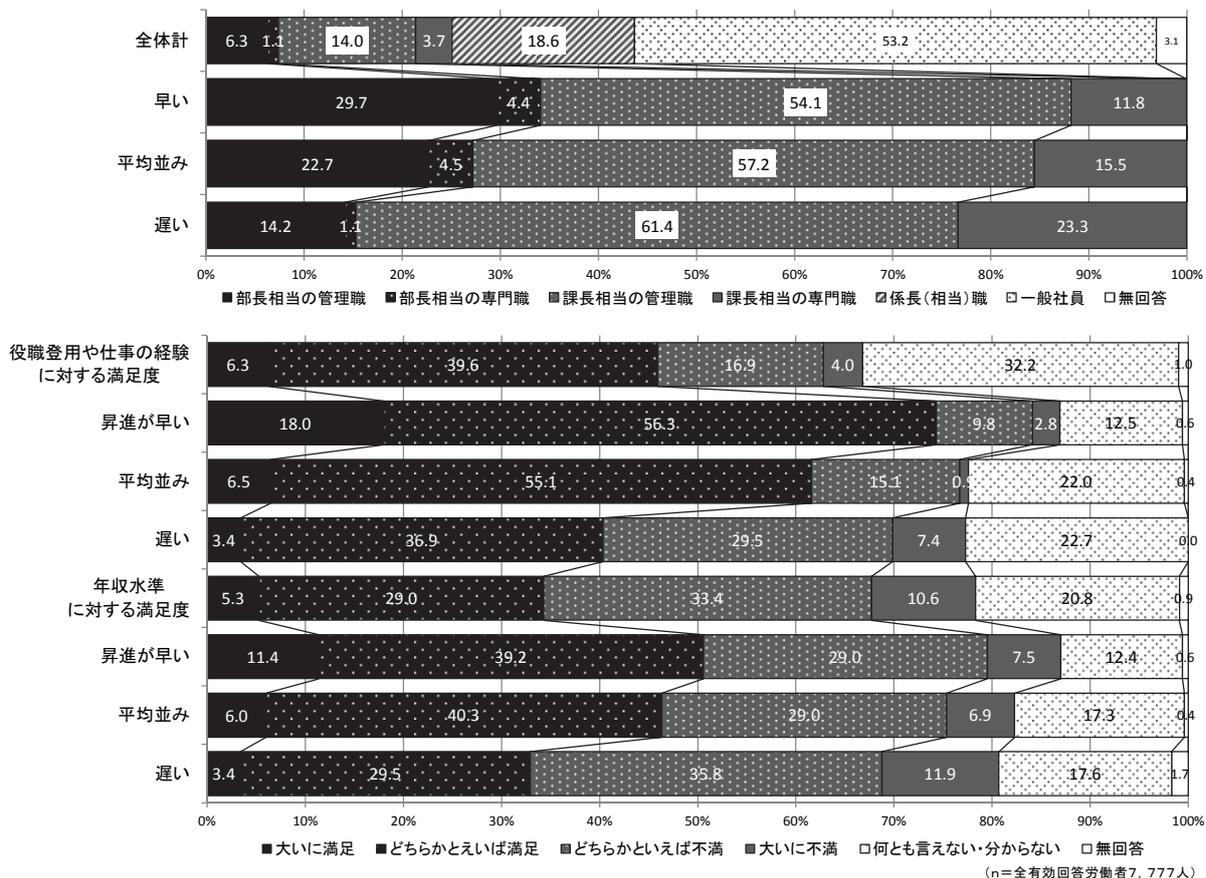
このうち、部長あるいは課長相当の管理職や専門職に就いている労働者（n=1,949人）

を対象に、同時期入社等の年齢の近い人に比べた昇進の早さについて尋ねると、「早い」(36.1%)と「平均並み」(35.0%)が各1/3超で、「遅い」が9.0%、「分からない(対象比較がない含む)」が19.3%となっている。なお、昇進の早さ別に役職登用の状況を見ると、昇進が「早い」人では「管理職」が83.8%で、「専門職」が16.2%に対し、昇進が「遅い」人では同順に75.6%、24.4%となっており、昇進が「早い」人より「専門職」に就いている割合が高い(図表29)。

こうしたなか、全有効回答労働者(n=7,777人)を対象に、自身の働きぶりや会社への貢献に比した処遇にどの程度、満足しているかを尋ねると、「役職登用や仕事の経験」については「満足」とする労働者が計45.9%で、「不満」(計20.9%)を大きく上回った。一方、「年収水準」については「満足」が計34.2%に対し、「不満」が計44.0%で、不満とする割合が上回っている。

なお、こうした満足度を、同時期入社等の年齢の近い人に比べた昇進の早さ別にみると、いずれの項目についても昇進が「早い」人ほど満足度合いが高く、「遅い」人ほど不満度合いが顕著に高い。「役職登用や仕事の経験」に満足している割合は、昇進が「早い」人が計74.3%に対し、「遅い」人は40.3%にとどまり、不満とする割合が同順に12.6%、36.9%となっている。一方、「年収水準」についても、昇進が「早い」人の満足度が50.6%、「遅い」人が32.9%で、不満とする割合が同順に36.5%、47.7%等となった。昇進が「早い」人と「遅い」人の間の満足度の違いは、「年収水準」よりも「役職登用や仕事の経験」で大きくなっている。

図表29 昇進の早さ別にみた役職登用と現在の処遇に対する満足度



## 第4節 転職経験や転職希望

### 1. 出向や転籍、転職の経験とその理由、転職前後の年収変化

全有効回答労働者（n=7,777人）を対象に、これまでに（在籍）出向や転籍（移籍出向）の経験があるかを尋ねると、「ない」が約8割（79.3%）にのぼり、「ある」とする労働者は約2割（19.9%）にとどまった（図表24）。

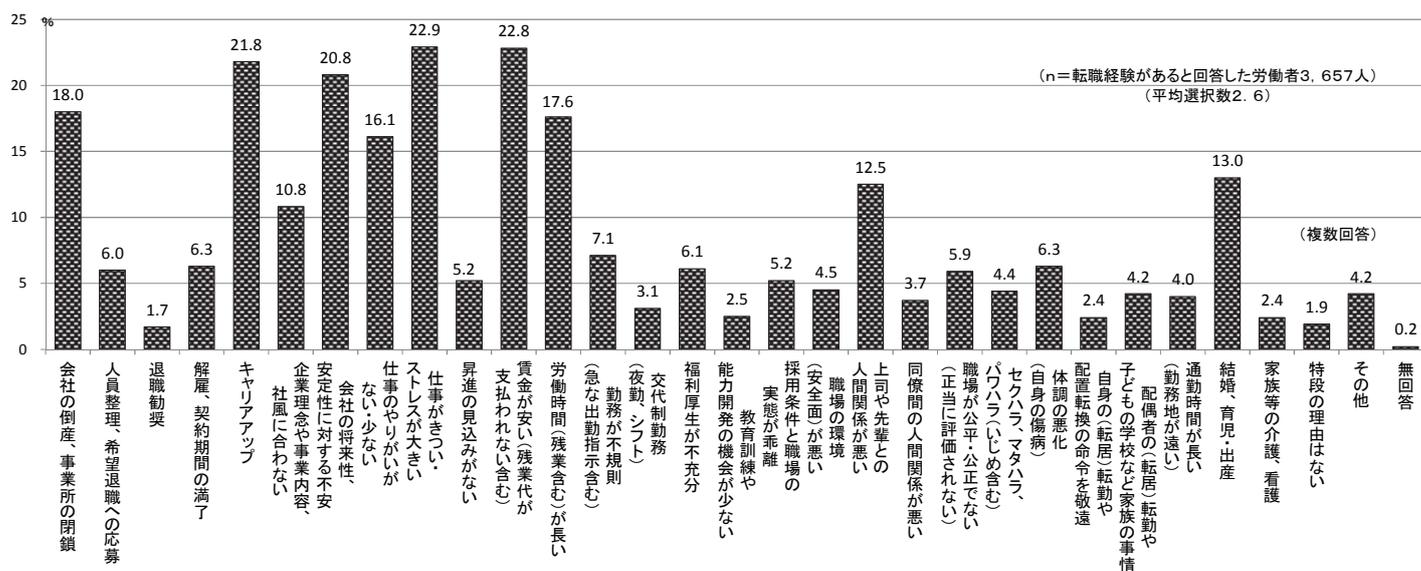
一方、これまでに転職経験（（在籍）出向は含めない）があるかについては、「ある」と「ない」がそれぞれ47.0%、48.7%と拮抗している。

転職経験がある労働者（n=3,657人）を対象に、転職した回数を尋ねると「1回」が40.9%、「2回」が24.3%、「3回」が15.7%等で、平均では2.1（中央値2.0）回と算出された。

また、転職理由が何だったかについては（複数回答）、「仕事がきつい・ストレスが大きい」（22.9%）や「賃金が安い（残業代が支払われない含む）」（22.8%）、「キャリアアップ」（21.8%）、「会社の将来性、安定性に対する不安」（20.8%）等が2割を超えて多く挙げられた。これに「会社の倒産、事業所の閉鎖」（18.0%）や「労働時間（残業含む）が長い」（17.6%）、「仕事のやりがいがない・少ない」（16.1%）、「結婚、育児・出産」（13.0%）、「上司や先輩との人間関係が悪い」（12.5%）、「企業理念や事業内容、社風に合わない」（10.8%）等が続いた（図表30）。

こうしたなか、直近の転職前後で年収水準がどう変化したかを尋ねると、「かなり増えた」労働者が14.0%、「やや増えた」が28.4%で、合わせて4割超（42.4%）が「増えた」と回答している。一方、「やや減った」労働者は16.3%、「かなり減った」は13.2%と計約3割（29.5%）で、「ほぼ横ばい」が1/4程度（25.5%）となった。

図表30 転職した理由



こうした結果を回答労働者のプロフィール別にみると、転職経験が「ある」割合は、「既婚者」より「未婚者」の方が相対的に高い（図表 31）。また、転職経験が「ある」場合は、年齢層の上昇とともに増加するが、とくに「30代前半」（37.1%）から、「30代後半」（51.8%）に掛けて急増する傾向がみられる。

勤務先の従業員規模でみると、転職経験がある人は小規模企業になるほど多い。関連して、自身の年収水準が低い人ほど、転職経験も多くなる傾向がみられる。

また、現在就いている職種別にみると、転職経験がある人は「輸送・運転、物流等」や「警備・清掃等」で相対的に多く、「総務、広報、人事・労務等」や「研究、技術、開発、設計等」では少なくなっている。

転職理由（複数回答）としては、男性は女性より「会社の将来性、安定性に対する不安」（11.4 ㊦差）や「労働時間（残業含む）が長い」（7.0 ㊦差）、「賃金が安い（残業代が支払われない含む）」（6.6 ㊦差）等を挙げる割合が高い。一方、女性は男性より「結婚、育児・出産」（28.2 ㊦差）や「解雇、契約期間の満了」（6.2 ㊦差）等が高くなっている。

年齢層別にみると、若年層ほど「仕事がきつい・ストレスが大きい」や「賃金が安い（残業代が支払われない含む）」「労働時間（残業含む）が長い」といった理由が多い。一方、年齢が上がるほど「会社の倒産、事業所の閉鎖」や「結婚、育児・出産」等が増加する。こうしたなか、「キャリアアップ」や「上司や先輩との人間関係が悪い」等については、世代に依らず一定程度、みられるのが特徴となっている。

現在の勤務先の従業員規模別では、小規模企業になるほど「会社の倒産、事業所の閉鎖」や「上司や先輩との人間関係が悪い」「結婚、育児・出産」といった理由が多い。一方、大規模企業に勤務している人ほど、「キャリアアップ」や「会社の将来性、安定性に対する不安」等の理由が多くなっている。こうしたなか、「仕事がきつい・ストレスが大きい」や「賃金が安い（残業代が支払われない含む）」「労働時間（残業含む）が長い」等については、規模に係わらず一定程度、みられるのが特徴となっている。

現在就いている職種別にみると、「キャリアアップ」が多いのは「研究、技術、開発、設計等」（全体計と比較して 11.7 ㊦上回る）や「医療・介護、教育関係の専門職」（同 8.1 ㊦）等である。また、「賃金が安い（残業代が支払われない含む）」のは「輸送・運転、物流等」（同 16.5 ㊦）等、「上司や先輩との人間関係が悪い」が多いのは「警備・清掃等」（同 11.9 ㊦）等となっている。さらに、「結婚、育児・出産」が多いのは「医療・介護、教育関係の専門職」（同 13.8 ㊦）や「会計、経理、財務、法務等」（同 9.0 ㊦）、「その他一般事務」（同 8.6 ㊦）等となった。

こうしたなか、直近の転職前後で年収水準が「増えた」割合は、「男性」より「女性」で多くなっている。また、「30代後半」までは年齢が上がるほど多く、これを超えると次第に低下することが分かる。さらに、（転職後）の勤務先が大規模企業になるほど、年収水準が「増えた」とする割合も多くなっている。

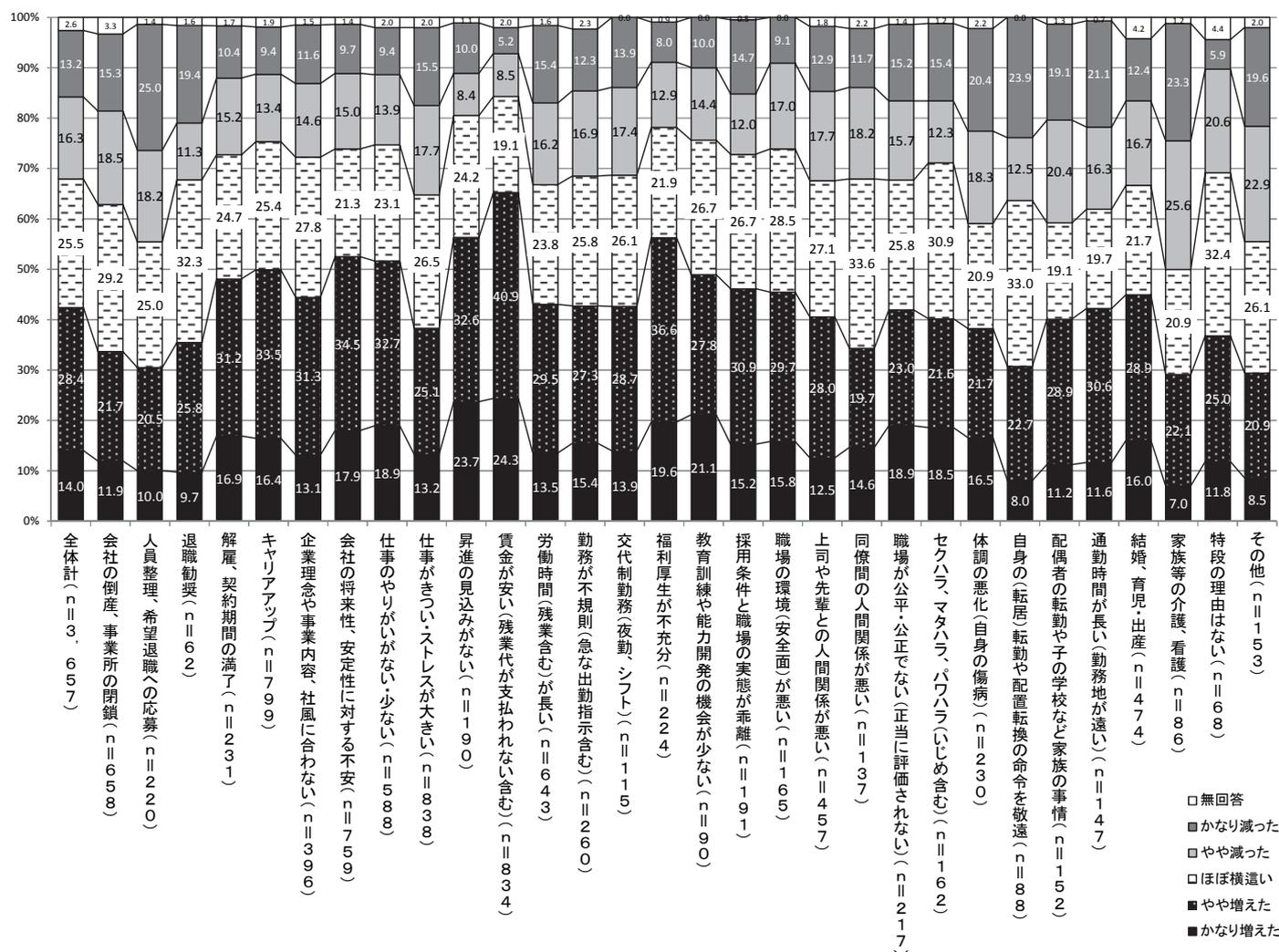
図表 31 回答労働者のプロフィール別にみた転職経験や転職の理由

	全有効回答 (人)	転職経験 (%)				転職前後での年収変化 (%)								
		ある	ない	無回答	平均(回)	かなり増えた	やや増えた	ほぼ横這い	やや減った	かなり減った	無回答	増加計	減少計	
全体計	7,777	47.0	48.7	4.3	2.1	3,657	14.0	28.4	25.5	16.3	13.2	2.6	42.4	29.5
性別														
男性	4,869	47.3	48.9	3.8	2.0	2,302	12.4	28.7	26.4	16.2	13.7	2.6	41.1	29.9
女性	2,888	46.5	48.4	5.2	2.2	1,342	16.6	27.9	24.0	16.4	12.3	2.8	44.6	28.7
婚姻														
既婚	4,794	49.7	46.2	4.2	2.0	2,381	14.4	28.5	24.8	16.1	13.6	2.6	42.9	29.7
未婚	2,446	37.7	58.0	4.4	1.9	921	13.0	29.6	27.4	17.0	11.1	1.8	42.7	28.1
離婚・死別	511	66.5	28.8	4.7	2.6	340	12.9	25.0	25.0	16.2	15.6	5.3	37.9	31.8
年齢層														
30歳未満	1,135	17.6	77.2	5.2	1.4	200	17.0	27.5	28.0	16.5	9.5	1.5	44.5	26.0
30代前半	1,126	37.1	58.8	4.1	1.7	418	16.3	29.9	27.8	15.6	8.6	1.9	46.2	24.2
30代後半	1,269	51.8	44.4	3.8	2.0	657	14.9	34.7	24.5	14.5	9.3	2.1	49.6	23.7
40代前半	1,435	54.0	42.3	3.7	2.0	775	15.6	30.2	23.5	16.3	12.5	1.9	45.8	28.8
40代後半	1,039	53.4	42.5	4.0	2.3	555	12.6	26.8	26.3	15.7	13.9	4.7	39.5	29.5
50代前半	776	59.1	36.5	4.4	2.3	459	14.6	25.9	24.0	17.0	15.7	2.8	40.5	32.7
50代後半	558	59.5	37.1	3.4	2.3	332	10.2	24.7	25.9	17.2	19.0	3.0	34.9	36.1
60歳以上	246	66.7	27.2	6.1	2.5	164	6.7	14.6	26.8	21.3	28.0	2.4	21.3	49.4
年収水準														
300万円未満	1,281	51.2	43.6	5.2	2.3	656	5.5	19.1	30.3	22.7	19.2	3.2	24.5	41.9
300万円以上400万円未満	1,906	50.7	44.0	5.4	2.3	966	9.5	28.5	25.9	17.7	15.7	2.7	38.0	33.4
400万円以上500万円未満	1,608	48.4	48.4	3.2	2.0	779	15.0	29.9	24.5	15.9	12.5	2.8	44.9	27.7
500万円以上700万円未満	1,881	46.0	49.9	4.0	1.9	866	17.8	34.9	22.4	13.4	9.1	2.4	52.7	22.5
700万円以上	1,021	34.7	61.8	3.5	1.7	354	28.5	27.1	25.7	9.9	7.3	1.4	55.6	17.2
企業規模														
29人以下	357	68.9	27.7	3.4	2.3	246	11.0	26.0	28.0	17.1	14.2	3.7	37.0	31.3
30~99人	2,605	62.0	33.9	4.1	2.2	1,615	12.4	26.9	27.2	17.0	13.3	3.3	39.3	30.2
100~299人	1,069	53.4	42.3	4.3	2.2	571	11.4	29.8	22.6	16.8	17.5	1.9	41.2	34.3
300~999人	1,640	38.8	56.6	4.5	1.9	637	16.2	30.5	23.9	16.3	11.3	1.9	46.8	27.6
1,000人以上	2,064	27.3	68.2	4.5	1.8	564	19.5	30.5	24.1	13.5	10.6	1.8	50.0	24.1
現在の職種														
総務・広報・人事・労務等	2,126	38.7	57.1	4.2	1.9	823	17.5	28.6	23.8	14.2	14.1	1.8	46.1	28.3
会計・経理・財務・法務等	806	50.9	45.7	3.5	2.2	410	17.6	25.6	22.0	18.0	15.4	1.5	43.2	33.4
その他一般事務	859	51.2	43.5	5.2	2.1	440	11.1	25.2	24.8	19.5	15.7	3.6	36.4	35.2
営業・企画・購買等	975	47.8	48.1	4.1	2.0	466	14.8	29.8	24.9	14.6	13.5	2.4	44.6	28.1
販売・接客サービス等	443	47.2	47.9	5.0	2.1	209	15.3	28.2	26.8	18.7	6.7	4.3	43.5	25.4
研究・技術・開発・設計等	497	42.9	55.0	2.1	1.8	209	12.0	34.0	29.7	12.9	10.0	1.4	45.9	23.0
製造・生産・工程管理等	661	50.5	44.8	4.7	2.0	334	10.2	32.0	28.4	15.9	11.7	1.8	42.2	27.5
建設・作業・現場の管理・監督等	317	47.3	50.5	2.2	2.0	150	10.0	36.0	24.7	18.0	8.7	2.7	46.0	26.7
輸送・運転・物流等	295	68.1	28.8	3.1	2.2	201	12.4	26.4	28.4	14.4	13.4	5.0	38.8	27.9
整備・清掃等	68	60.3	32.4	7.4	2.7	41	9.8	22.0	22.0	17.1	24.4	4.9	31.7	41.5
医療・介護・教育関係の専門職	326	48.2	46.0	5.8	2.2	157	7.0	28.0	30.6	19.1	14.0	1.3	35.0	33.1
その他	92	47.8	48.9	3.3	2.4	44	18.2	18.2	27.3	15.9	18.2	2.3	36.4	34.1

転職経験がある計 (人)	転職理由(複数回答) (%)																																			
	会社の倒産、事業所の閉鎖	人員整理、希望退職への応募	退職勧奨	解雇、契約期間の満了	キャリアアップ	社風に合わない	企業理念や事業内容、方針に合わない	会社の将来性、安定性に対する不安	仕事のやりがいがない・少ない	仕事があつた・ストレスが大きい	昇進の見込みがない	賃金が安い	(残業代が支払われない含む)	労働時間が長い	労働時間(残業含む)が長い	勤務が不規則(急な出勤指示含む)	交代制勤務(夜勤、シフト)	福利厚生が不十分	教育訓練や能力開発の機会が少ない	採用条件と職場の実態が乖離	職場の環境(安全面)が悪い	上司や先輩との人間関係が悪い	同僚の人間関係が悪い	(正当に評価されない)	職場が公平・公正でない	セクハラ、マタハラ、パワハラ(いじめ含む)	体調の悪化(自身の傷病)	配置転換の命令を敬遠	子どもの学校など家族の事情	配偶者の転居(転勤や遠い)	通勤時間が長い(勤務地が遠い)	結婚、育児・出産	家族等の介護、看護	特段の理由はない	その他	無回答
全体計	3,657	18.0	6.0	1.7	6.3	21.8	10.8	20.8	16.1	22.9	5.2	22.8	17.6	7.1	3.1	6.1	2.5	5.2	4.5	12.5	3.7	5.9	4.4	6.3	2.4	4.2	4.0	13.0	2.4	1.9	4.2	0.2	2.6			
性別																																				
男性	2,302	19.2	6.7	1.9	4.0	22.9	12.3	25.0	17.1	23.4	5.9	25.2	20.2	8.2	3.5	5.5	2.5	5.5	4.9	13.3	3.2	6.4	3.2	5.4	3.1	2.5	3.6	2.6	2.0	2.1	4.6	0.1	2.7			
女性	1,342	16.1	4.9	1.3	10.2	19.7	8.3	13.6	14.5	22.2	3.9	18.6	13.2	5.3	2.5	7.2	2.4	4.8	3.9	11.0	4.7	5.0	6.6	7.7	1.2	6.9	4.8	30.8	2.9	1.4	3.5	0.4	2.6			
婚姻																																				
既婚	2,381	18.0	5.9	1.6	5.0	22.4	10.8	22.3	15.5	20.8	4.9	22.6	17.8	6.9	2.9	5.0	2.2	4.5	3.9	11.2	3.0	5.5	3.4	5.2	2.6	4.9	3.9	13.9	2.3	1.7	4.2	0.2	2.6			
未婚	921	16.3	6.5	2.3	9.0	21.4	11.8	20.1	18.3	30.5	5.8	23.5	18.9	7.4	4.1	8.8	3.7	7.1	5.9	16.3	5.4	6.8	6.5	9.4	1.8	0.7	4.2	1.3	2.1	2.4	4.3	0.3	2.8			
離婚・死別	340	22.9	5.9	0.6	7.6	19.1	7.4	11.8	14.7	17.4	5.6	22.1	12.9	7.9	2.1	7.1	1.2	5.0	4.7	11.2	4.4	5.6	5.9	5.3	2.1	8.2	4.4	37.9	3.8	1.5	4.1	0.6	2.7			
年齢層																																				
30歳未満	200	5.5	2.5	1.5	4.5	17.0	13.5	23.5	19.5	36.0	8.5	34.0	25.0	10.5	8.5	14.5	3.0	8.5	7.0	19.5	2.5	5.5	8.5	9.5	2.0	1.5	5.0	5.5	-	3.0	3.5	0.5	3.1			
30代前半	418	12.7	2.9	2.9	6.7	24.2	9.3	23.9	16.0	32.1	7.4	27.8	27.3	11.0	6.9	11.0	3.1	6.2	6.0	14.6	5.3	6.7	5.3	8.6	2.2	2.9	2.6	6.0	-	2.4	3.1	0.5	3.0			
30代後半	657	16.0	3.7	0.9	8.2	23.9	11.9	21.6	17.8	29.2	5.8	29.5	23.0	9.7	3.2	7.6	3.8	6.4	4.7	14.5	4.7	5.2	4.9	6.5	1.7	3.2	3.8	9.7	1.2	1.7	4.4	-	2.9			
40代前半	775	18.5	4.5	0.9	7.2	23.7	10.5	24.5	16.4	23.5	6.1	21.3	17.0	7.2	3.2	4.1	2.5	4.6	4.3	10.7	3.5	6.1	4.9	5.8	1.9	4.4	4.0	11.6	2.8	1.5	3.9	0.1	2.6			
40代後半	555	20.2	7.9	1.3	7.2	21.4	9.7	18.6	16.6	19.8	4.7	18.9	14.4	5.8	1.4	4.3	0.9	4.7	4.0	11.7	2.7	6.7	3.6	5.6	2.3	3.6	4.3	16.9	1.6	1.8	4.7	0.4	2.5			
50代前半	459	20.9	9.4	1.7	4.1	18.5	11.8	18.5	13.1	15.9	2.8	22.2	12.2	4.1	1.7	3.7	1.7	4.6	4.4	12.0	3.7	5.4	3.9	4.6	3.7	6.8	5.0	19.4	5.2	1.7	4.1	0.4	2.5			
50代後半	332	22.0	7.8	2.7	4.2	21.1	9.9	18.7	13.3	14.5	2.4	16.3	10.2	3.9	1.2	5.4	3.6	4.2	3.3	8.1	3.9	5.1	2.1	7.8	3.3	4.8	4.2	20.5	4.5	2.1	5.4	-	2.4			
60歳以上	164	26.8	15.9	4.9	4.9	15.9	9.1	9.1	16.5	4.9	1.8	8.5	7.9	3.7	-	1.8	0.6	3.0	1.2	15.2	2.4	7.3	1.2	3.0	2.4	6.1	4.1	4.9	14.0	3.7	2.4	6.1	-	2.1		
年収水準																																				
300万円未満	656	18.8	6.9	2.1	12.0	10.5	8.1	12.3	12.2	28.0	5.3	19.2	15.5	6.6	3.0	7.9	2.3	6.4																		

なお、転職理由（複数回答）別に、転職前後における年収水準の変化をみると、**図表 32**の通りになる。すなわち、年収水準が「かなり・やや増えた」割合は、「賃金が安い（残業代が支払われない含む）」や「昇進の見込みがない」「福利厚生が不十分」「会社の将来性、安定性に対する不安」「仕事のやりがいがない・少ない」「キャリアアップ」「教育訓練や能力開発の機会が少ない」等の理由で転職した場合に、相対的に高くなっている。一方、年収水準が「かなり・やや減った」割合が高いのは、「家族等の介護、看護」や「人員整理、希望退職への応募」「配偶者の（転居）転勤や子どもの学校など家族の事情」「体調の悪化（自身の傷病）」「通勤時間が長い（勤務地が遠い）」「自身の（転居）転勤や配置転換の命令を敬遠」等の理由で転職した場合である。

図表 32 転職の理由別にみた転職前後の年収水準の変化

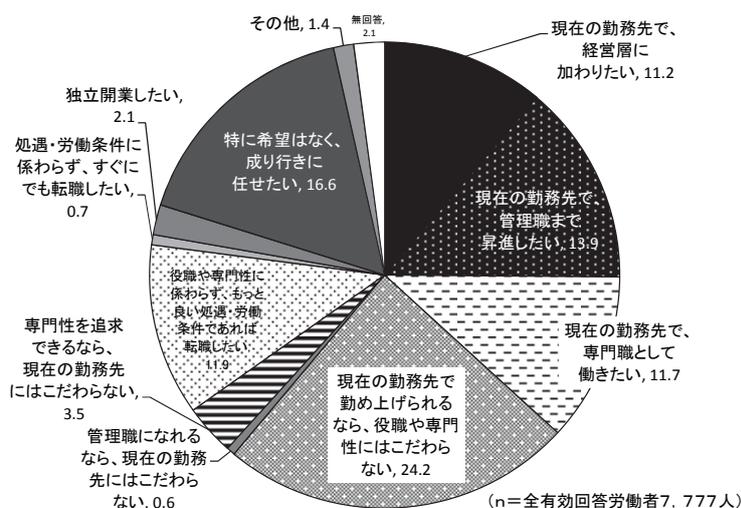


## 2. 今後の職業生活に対する希望

全有効回答労働者 (n=7,777 人) を対象に、今後の職業生活に対する希望を尋ねると、「現在の勤務先で勤め上げられるなら、役職や専門性にはこだわらない」が約 1/4 (24.2%) で

もっとも多く、これに「特に希望はなく、成り行きに任せたい」(16.6%)、「現在の勤務先で、管理職まで昇進したい」(13.9%)や「役職や専門性に係わらず、もっと良い処遇・労働条件であれば転職したい」(11.9%)、「現在の勤務先で、専門職として働きたい」(11.7%)、「現在の勤務先で、経営層に加わりたい」(11.2%)等が続いた(図表 33)。総じて「現在の勤務先で」働きたいとする割合が6割を超える(61.1%)一方、「現在の勤務先にはこだわらない」あるいは「転職したい」「独立開業したい」とする転職等志向が計18.9%となっている。

図表 33 今後の職業生活に対する希望



こうした結果を回答労働者のプロフィール別にみると、男性では「現在の勤務先で、経営層に加わりたい」や「現在の勤務先で、管理職まで昇進したい」といった希望が相対的に強い(図表 34)。一方、女性では「現在の勤務先で勤め上げられるなら、役職や専門性にはこだわらない」ほか、「役職や専門性に係わらず、もっと良い処遇・労働条件であれば転職したい」等の転職等志向(20.8%)や「特に希望はなく、成り行きに任せたい」とする割合が高いのが特徴となっている。

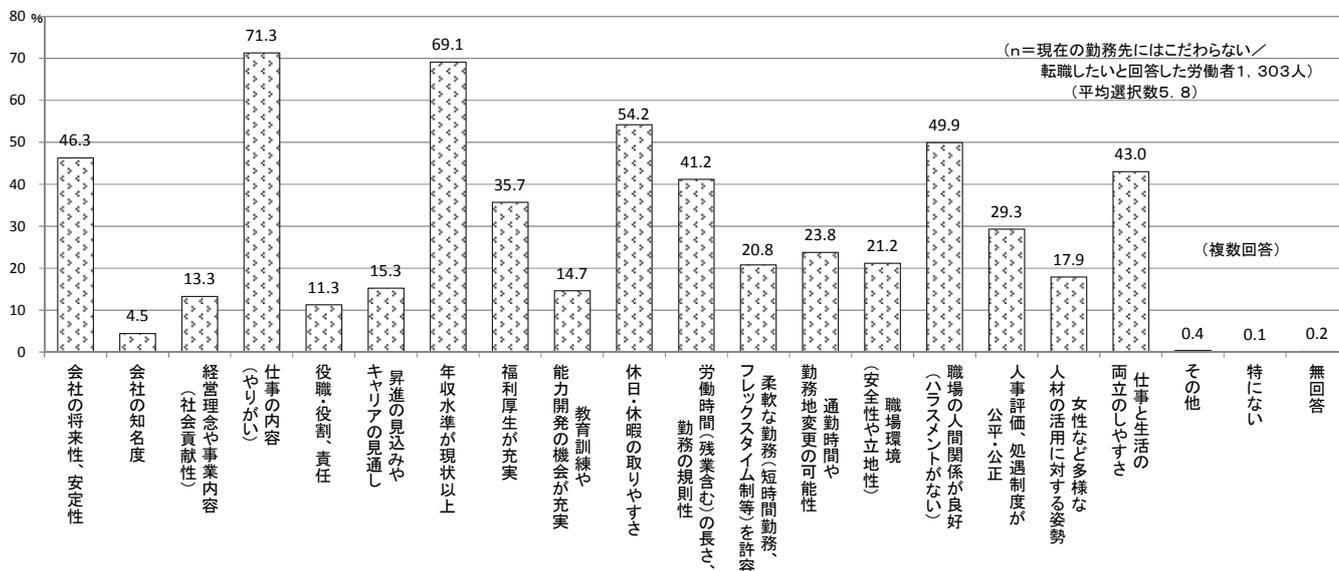
年齢層別にみると、若年層になるほど「現在の勤務先で、管理職まで昇進したい」等の回答に加え、「役職や専門性に係わらず、もっと良い処遇・労働条件であれば転職したい」といった転職等志向も高まる様子が見て取れる(50代後半で計10.8%に対し、30歳未満では計28.6%等)。一方で、年齢が上がるほど「現在の勤務先で勤め上げられるなら、役職や専門性にはこだわらない」等の希望が増加する(但し、中高年齢層では既に、役職に就いている割合が高まる点にも留意する必要がある)。

勤務先の従業員規模別では、小規模企業になるほど「特に希望はなく、成り行きに任せたい」との回答が相対的に多い。また、職種別で転職等志向が高いのは「医療・介護、教育関係の専門職」(26.4%)や「販売、接客サービス等」(25.7%)等となっている。



「柔軟な勤務（短時間勤務、フレックスタイム制等）を許容」「休日・休暇の取りやすさ」等を挙げる割合が相対的に高くなっている（図表 36）。

図表 35 転職先について重視する要件



図表 36 回答労働者のプロフィール別にみた転職先について重視する要件

転職等志向あり計 (人)	転職先について重視する要件(複数回答)																				平均選択数			
	会社の将来性、安定性	会社の知名度	経営理念や事業内容(社会貢献性)	仕事の内容(やりがい)	役割・役割・責任	キャリアの見通し	年収水準が現状以上	福利厚生が充実	機会が充実	教育訓練や能力開発の	休日・休暇の取りやすさ	労働時間(残業含む)の長さ、	柔軟な勤務(短時間勤務、フレックスタイム制等)を許容	通勤時間や	職場環境	職場の人間関係が良好(ハラスメントがない)	公平・公正	人事評価・処遇制度が	人材の活用に対する姿勢	女性など多様な人材の		仕事と生活の両立のしやすさ	その他	特にない
全体計	1,303	46.3	4.5	13.3	71.3	11.3	15.3	69.1	35.7	14.7	54.2	41.2	20.8	23.8	21.2	49.9	29.3	17.9	43.0	0.4	0.1	0.2	5.8	
性別																								
男性	728	50.7	5.8	15.0	71.4	14.3	16.9	72.4	32.7	13.5	48.2	39.4	14.3	23.2	21.2	42.0	28.2	4.1	34.1	0.4	0.1	0.2	5.5	
女性	573	40.8	2.8	11.2	71.0	7.5	13.4	64.9	39.6	16.2	61.8	43.6	29.1	24.4	21.3	59.9	30.9	35.4	54.5	0.3	0.4	0.1	6.3	
婚姻																								
未婚	858	46.5	3.6	12.3	69.0	13.2	14.7	69.0	32.1	12.6	50.5	37.5	19.9	22.3	17.2	43.3	28.6	13.1	40.4	0.5	0.2	0.2	5.5	
未婚	559	46.3	5.5	14.3	74.8	8.8	15.9	68.0	40.8	18.2	57.8	46.3	22.0	27.0	25.9	56.7	30.4	22.4	46.2	0.4	0.1	0.1	6.3	
離婚・死別	83	44.6	3.6	14.5	65.1	13.3	16.9	77.1	30.1	7.2	59.0	36.1	19.3	13.3	20.5	55.4	27.7	26.5	42.2	0.4	0.1	0.1	5.7	
年齢層																								
30歳未満	308	47.4	5.2	12.7	73.4	8.4	17.9	69.8	53.6	18.2	64.3	47.1	25.3	27.9	27.3	57.8	26.6	26.3	49.0	0.6	0.1	0.1	6.6	
30代前半	241	46.9	5.8	14.5	71.0	12.0	18.7	73.0	41.5	18.3	58.5	46.1	24.1	26.6	23.7	48.1	29.5	17.8	49.0	0.4	0.1	0.1	6.3	
30代後半	236	51.3	5.1	12.7	70.3	12.7	16.1	68.6	29.7	14.0	55.1	41.5	16.9	22.0	17.4	44.9	30.1	18.2	42.4	0.4	0.1	0.1	5.7	
40代前半	222	50.9	2.7	13.1	71.2	11.7	17.1	69.8	28.8	13.5	50.0	39.6	17.1	19.8	18.9	50.5	28.4	14.0	39.6	0.4	0.1	0.1	5.6	
40代後半	141	43.3	2.1	14.2	70.2	11.3	9.2	72.3	17.7	11.3	40.4	38.3	22.0	23.4	15.6	45.4	28.4	10.6	36.9	0.4	0.1	0.1	5.1	
50代前半	76	34.2	3.9	18.4	71.1	18.4	10.5	64.5	30.3	7.9	47.4	30.3	14.5	21.1	18.4	42.1	39.5	14.5	31.6	0.4	0.1	0.1	5.2	
50代後半	44	22.7	4.5	6.8	68.2	11.4	6.8	59.1	25.0	9.1	40.9	20.5	20.5	20.5	29.5	54.5	34.1	15.9	34.1	4.5	0.1	0.1	4.9	
60歳以上	11	9.1	0.0	9.1	81.8	0.0	0.0	36.4	9.1	0.0	36.4	18.2	27.3	18.2	0.0	45.5	18.2	0.0	27.3	0.0	0.0	0.0	3.4	
年収水準																								
300万円未満	298	47.0	3.0	11.4	69.5	7.4	10.1	71.8	41.6	17.8	62.4	40.3	23.5	19.5	21.5	59.1	29.2	25.8	50.7	0.7	0.1	0.1	6.1	
300万円以上400万円未満	399	46.1	3.5	11.3	69.4	8.8	13.3	73.2	39.1	16.5	56.9	43.1	21.3	25.3	22.1	52.4	29.8	20.3	41.1	0.3	0.1	0.1	5.9	
400万円以上500万円未満	275	48.0	5.5	12.4	70.5	11.3	18.5	67.6	36.0	14.2	52.7	43.6	21.1	27.3	20.0	45.1	30.9	16.4	44.7	0.4	0.1	0.1	5.9	
500万円以上700万円未満	237	44.7	5.9	16.5	74.7	13.5	17.7	64.6	28.3	10.5	48.1	40.5	16.0	24.9	19.0	43.0	26.2	17.6	36.3	0.4	0.4	0.1	5.4	
700万円以上	88	45.5	5.7	22.7	79.5	30.7	59.1	19.3	8.0	35.2	30.7	21.6	17.0	26.1	43.2	30.7	13.6	37.5	1.1	0.1	0.1	5.5		
企業規模																								
29人以下	55	56.4	1.8	10.9	72.7	9.1	9.1	74.5	38.2	14.5	50.9	38.2	14.5	14.5	23.6	47.3	34.5	16.4	36.4	0.4	0.1	0.1	5.8	
30~99人	395	47.8	2.3	12.4	66.3	8.9	10.1	71.4	31.6	16.5	57.0	38.7	19.0	21.3	18.2	50.1	30.1	14.4	43.8	0.3	0.1	0.1	5.6	
100~299人	112	49.5	3.8	9.4	70.8	10.8	11.3	66.0	34.0	11.8	55.7	40.6	16.0	18.9	18.9	48.1	28.3	11.8	37.3	0.5	0.1	0.1	5.4	
300~999人	212	45.8	8.3	16.3	72.4	12.5	17.3	68.9	37.5	15.1	56.4	45.8	25.0	29.2	24.7	50.3	28.5	20.5	46.5	0.3	0.1	0.1	6.2	
1,000人以上	324	41.4	4.3	14.5	76.2	13.9	22.5	67.6	39.5	14.2	48.5	40.4	23.5	26.5	22.8	50.9	29.0	24.1	43.8	0.9	0.1	0.1	6.0	
現在の職種																								
総務・広報・人事・労務等	329	42.9	7.0	14.3	74.5	14.9	18.2	66.0	41.0	15.5	54.7	42.2	24.0	30.4	22.8	54.4	31.3	24.9	43.6	0.6	0.3	0.1	6.2	
会計・経理・財務・法務等	128	43.0	1.6	10.9	71.1	10.9	17.2	67.2	33.6	13.3	54.7	46.1	21.1	28.1	18.8	50.0	25.8	18.0	38.3	0.8	0.1	0.1	5.7	
その他(一般事務)	53	49.7	3.9	9.2	68.0	7.2	10.5	67.3	37.9	17.0	59.5	39.2	28.1	24.8	24.2	61.4	32.0	29.4	49.0	0.0	0.0	0.0	6.2	
営業・企画・購買等	58	53.2	4.4	17.7	74.1	13.9	19.6	70.3	31.0	13.3	46.2	33.5	19.6	23.4	19.0	44.8	29.1	17.7	37.3	0.3	0.1	0.1	5.7	
開発・接客・サービス等	93	48.4	4.3	19.4	68.8	12.9	15.1	75.3	41.9	17.2	67.7	39.8	20.4	21.5	17.2	45.2	32.3	16.1	45.2	0.2	0.1	0.1	6.1	
製造・生産・工程管理等	82	50.0	7.3	17.1	79.3	9.8	12.2	68.3	26.8	19.5	42.7	45.1	15.9	29.3	30.5	39.0	24.4	11.0	47.6	0.0	0.0	0.0	5.8	
建設・作業・現場の管理・監督等	123	49.6	1.6	10.6	65.9	4.9	8.9	74.0	29.3	13.0	49.6	40.7	10.6	14.6	18.7	40.7	26.8	4.9	39.0	0.0	0.0	0.0	5.0	
輸送・運搬・物流等	49	42.9	0.0	12.2	67.3	4.1	10.2	63.3	34.7	8.2	46.9	26.5	14.3	12.2	8.2	32.7	18.4	2.0	34.7	2.0	0.0	0.0	4.4	
研修・清掃等	40	55.0	5.0	7.5	62.5	17.5	25.0	82.5	50.0	10.0	65.0	57.5	17.5	17.5	22.5	47.5	37.5	2.5	27.5	0.0	0.0	0.0	6.1	
医療・介護・教育関係の専門職	10	30.0	0.0	10.0	60.0	0.0	0.0	70.0	10.0	0.0	70.0	50.0	30.0	0.0	20.0	50.0	20.0	40.0	0.0	0.0	0.0	4.3		
その他	78	37.2	3.8	12.8	74.4	9.0	12.8	66.7	38.5	15.4	57.7	41.0	17.9	7.7	23.1	55.1	33.3	9.0	47.4	1.3	0.1	0.1	5.6	
その他	16	50.0	0.0	0.0	56.3	12.5	6.8	87.5	31.3	0.0	56.3	62.5	12.5	37.5	25.0	62.5	25.0	12.5	50.0	0.0	0.0	0.0	5.9	

年齢層別にみると、「休日・休暇の取りやすさ」や「労働時間（残業含む）の長さ、勤務の規則性」、また、「仕事と生活の両立のしやすさ」や「福利厚生が充実」「教育訓練や能力開発の機会が充実」等については、概ね若年層になるほど回答割合が高まっている。一方、「仕事の内容（やりがい）」や「年収水準が現状以上」「職場の人間関係が良好（ハラスメントがない）」等については、世代を問わず一定程度、みられるのが特徴である。

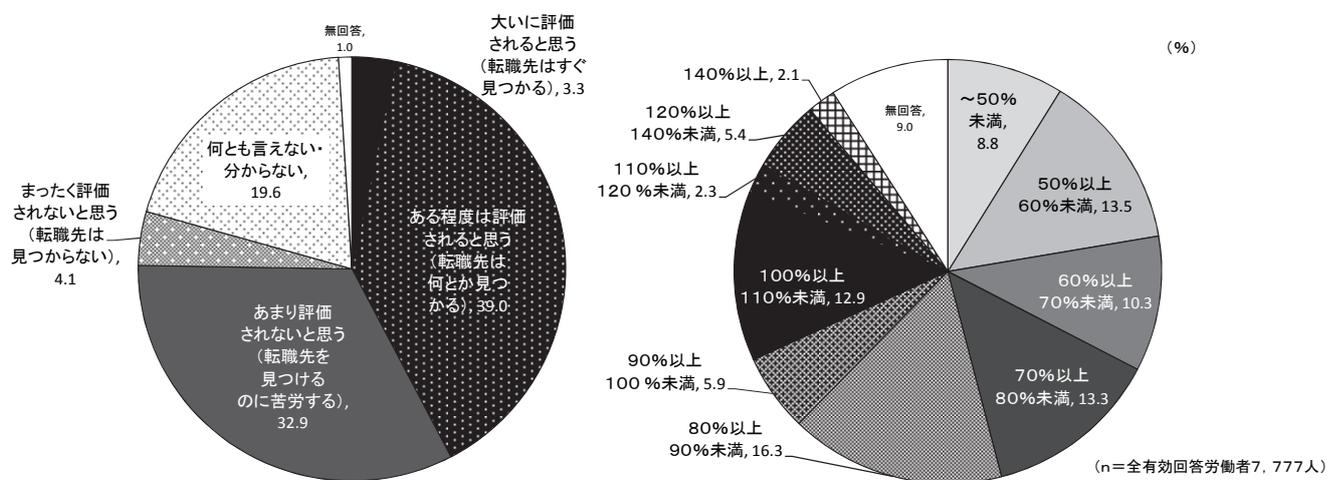
勤務先の従業員規模別では、小規模企業になるほど「会社の将来性、安定性」を挙げる割合が高い。一方、大規模企業ほど「昇進の見込みやキャリアの見通し」や「役職・役割、責任」等が高くなっている。

#### 4. 仮に転職する場合の自身の能力や経験に対する評価

全有効回答労働者（n=7,777人）を対象に、仮に転職する場合に自身の能力や経験がどの程度、評価されると思うかを尋ねると、「ある程度は評価されると思う（転職先は何とか見つかる）」が39.0%でもっとも多い。次いで、「あまり評価されないと思う（転職先を見つけるのに苦労する）」が32.9%、「何とも言えない・分からない」が19.6%等となった（図表37）。

また、仮に転職する場合、自身の能力や経験が労働市場でどの程度、価値があると思うかについては、現在の年収水準を100%として記入された数値の平均で75.5%（中央値75.0%）と算出された。現在の年収水準（100%）以上を記入した労働者が5人に1人以上（22.7%）みられる一方、80%以上を合わせても全体の半数に届かない（計45.0%）。100%を下回る割合は約2/3にのぼっており、労働者の多くが転職しても現在以上の年収は、手に出来ないと考えていることが分かる。

図表37 仮に転職する場合の自身の能力や経験に対する評価



こうした結果を回答労働者のプロフィール別にみると、仮に転職する場合に自身の能力や経験が「評価されると思う」人は、女性より男性で多くなっている（図表 38）。また、年齢層別には、若年層ほど多い。また、現在の年収水準が高い人ほど「評価されると思う」とする割合も高く、職種別では「医療・介護、教育関係の専門職」や「建設・作業、現場の管理・監督等」「研究、技術、開発、設計等」等でとくに高くなっている。

とはいえ、仮に転職した場合の自身の能力や経験に対する価値評価は、現在の年収水準を100%とした平均で、総じて70～80%程度にとどまっている。

図表 38 回答労働者のプロフィール別にみた  
仮に転職する場合の自身の能力や経験に対する評価

	全有効回答労働者計 (人)	大いに評価されると思う (転職先はすぐ見つける)	ある程度は評価されるか と見つける(転職先は何か 見つかる)	あまり評価されないと思う (転職先を見つけない に苦労する)	まったく評価されない と思う(転職先は見つからない)	何とも言えない・ 分からない	無回答	評価される計	評価されない計	(%) 現在の労働市場での価値平均
全体計	7,777	3.3	39.0	32.9	4.1	19.6	1.0	42.4	37.0	75.5
性別										
男性	4,869	4.3	40.8	32.2	3.9	18.0	0.8	45.1	36.1	78.9
女性	2,888	1.7	36.1	34.3	4.5	22.3	1.1	37.8	38.8	69.5
婚姻										
既婚	4,794	4.0	40.4	31.9	4.2	18.5	1.1	44.3	36.1	76.9
未婚	2,446	1.8	37.8	35.8	3.9	20.2	0.5	39.6	39.7	72.5
離婚・死別	511	4.5	32.7	29.7	4.5	27.0	1.6	37.2	34.2	76.5
年齢層										
30歳未満	1,135	2.7	42.2	32.2	3.3	19.3	0.4	44.9	35.4	71.9
30代前半	1,126	3.3	42.0	32.7	4.2	17.4	0.4	45.3	36.9	76.8
30代後半	1,269	4.4	42.0	33.6	2.4	17.2	0.4	46.4	36.0	77.6
40代前半	1,435	3.6	38.8	32.9	4.2	19.7	0.8	42.4	37.1	76.1
40代後半	1,039	3.2	37.0	34.5	4.3	20.2	0.9	40.1	38.8	74.7
50代前半	776	2.6	35.1	35.3	5.3	20.7	1.0	37.6	40.6	75.4
50代後半	558	2.9	34.8	31.9	4.7	22.9	2.9	37.6	36.6	75.8
60歳以上	246	3.7	32.5	21.1	10.2	28.5	4.1	36.2	31.3	76.5
年収水準										
300万円未満	1,281	1.1	35.6	31.6	4.1	26.6	1.0	36.7	35.7	69.5
300万円以上400万円未満	1,906	2.6	37.8	33.4	4.3	21.0	0.8	40.5	37.7	76.2
400万円以上500万円未満	1,608	3.0	38.9	34.5	4.2	18.4	1.0	41.9	38.7	76.4
500万円以上700万円未満	1,881	4.3	40.9	32.3	3.9	17.7	0.9	45.2	36.2	77.4
700万円以上	1,021	6.2	42.5	32.8	4.2	13.7	0.6	48.7	37.0	76.9
企業規模										
29人以下	357	5.9	38.1	28.3	4.8	21.6	1.4	44.0	33.1	75.4
30～99人	2,605	3.6	40.3	28.4	3.5	22.9	1.2	44.0	31.9	76.5
100～299人	1,069	3.3	37.9	31.4	4.0	22.4	1.0	41.2	35.5	76.2
300～999人	1,640	2.4	37.2	38.4	3.7	17.7	0.6	39.6	42.1	73.1
1,000人以上	2,064	3.2	39.9	35.9	5.2	15.3	0.6	43.1	41.0	76.1
現在の職種										
総務、広報、人事・労務等	2,126	2.4	36.5	36.2	5.1	19.0	0.8	38.9	41.3	74.3
会計、経理、財務、法務等	806	1.7	42.4	32.4	2.2	20.2	1.0	44.2	34.6	76.2
その他一般事務	859	0.9	27.1	40.6	6.6	23.9	0.8	28.1	47.3	67.6
営業、企画、購買等	975	3.5	43.3	32.6	3.4	16.5	0.7	46.8	36.0	79.6
販売、接客サービス等	443	3.2	40.6	28.7	3.6	22.6	1.4	43.8	32.3	76.8
研究、技術、開発、設計等	487	6.0	48.0	31.8	2.1	11.7	0.4	54.0	33.9	81.4
製造・生産、工程管理等	661	3.0	34.9	36.3	4.7	20.1	0.9	38.0	41.0	73.3
建設・作業、現場の管理・監督等	317	9.1	47.3	23.7	2.8	16.4	0.6	56.5	26.5	81.3
輸送・運搬、物流等	295	4.1	39.0	26.4	4.1	24.7	1.7	43.1	30.5	75.8
警備・清掃等	68	1.5	26.5	35.3	4.4	30.9	1.5	27.9	39.7	73.0
医療・介護、教育関係の専門職	326	8.0	53.1	17.2	2.5	19.0	0.3	61.0	19.6	79.1
その他	92	2.2	40.2	26.1	4.3	22.8	4.3	42.4	30.4	73.3

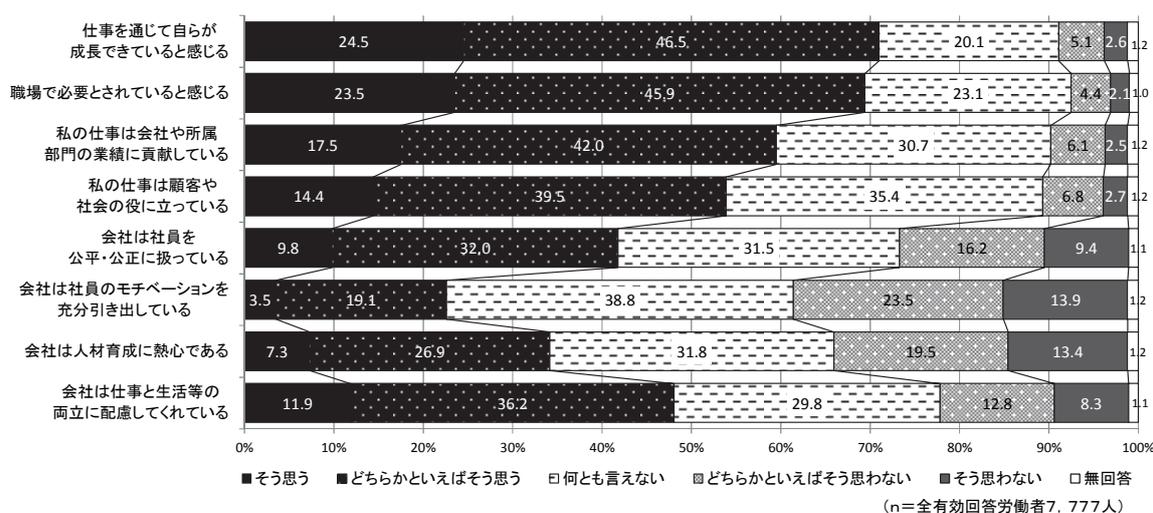
## 5. 現在の仕事や会社に対する評価（満足度）

全有効回答労働者（n=7,777人）を対象に、現在の仕事や会社に対する評価（満足度）を尋ねると、「仕事を通じて自らが成長できていると感じる」割合が計71.0%となった。同

様に、「職場で必要とされていると感じる」割合は計 69.4%で、「私の仕事は会社や所属部門の業績に貢献している」が計 59.6%、「私の仕事は顧客や社会の役に立っている」が計 53.9%となっている（図表 39）。

また、「会社は仕事と生活等の両立に配慮してくれている」と感じている割合は計 48.0%で、「会社は社員を公平・公正に扱っている」は計 41.8%、「会社は人材育成に熱心である」は計 34.2%、「会社は社員のモチベーションを充分引き出している」は計 22.6%となった。

図表 39 現在の仕事や会社に対する評価（満足度）



## 第5節 働き方のあり方をめぐる考え方

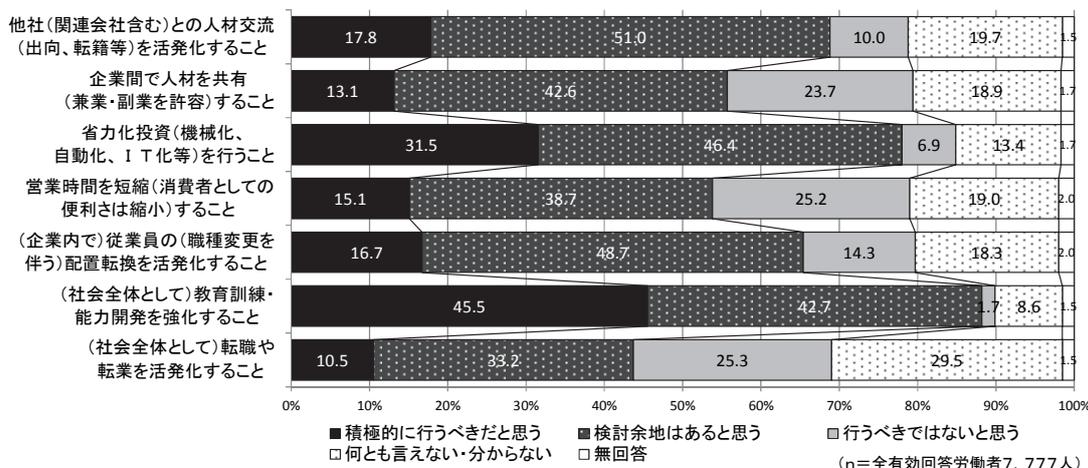
### 1. 今後の人材（人手）不足対策に係る考え方

全有効回答労働者（n=7,777人）を対象に、今後の人材（人手）不足をめぐる対策として、次の通り7項目を掲げて考え方を尋ねると、「（社会全体として）教育訓練・能力開発を強化すること」については、半数弱が「積極的に行うべき」と回答し、「検討余地はある」を合わせると9割弱を占めた（図表 40）。

また、「省力化投資」についても3割以上の労働者が「積極的に行うべき」とし、「検討余地はある」と合わせて3/4超にのぼった。さらに、「他社との人材交流を活発化すること」についても、6人に1人以上が「積極的に行うべき」とし、「検討余地はある」と合わせると2/3を超えた。一方、「（社会全体として）転職や転業を活発化すること」については、「積極的に行うべき」とする労働者は1割程度で、「検討余地はある」を合わせても半数に届かなかった。

なお、本設問で尋ねた項目は企業調査と同様だが、「積極的に行うべきだ」と「検討余地はあると思う」の合計は、「（企業内で）従業員の（職種変更を伴う）配置転換を活発化すること」を除き、総じて労働者の回答が企業のそれを上回っている。

図表 40 人材（人手）不足対策をめぐる考え方



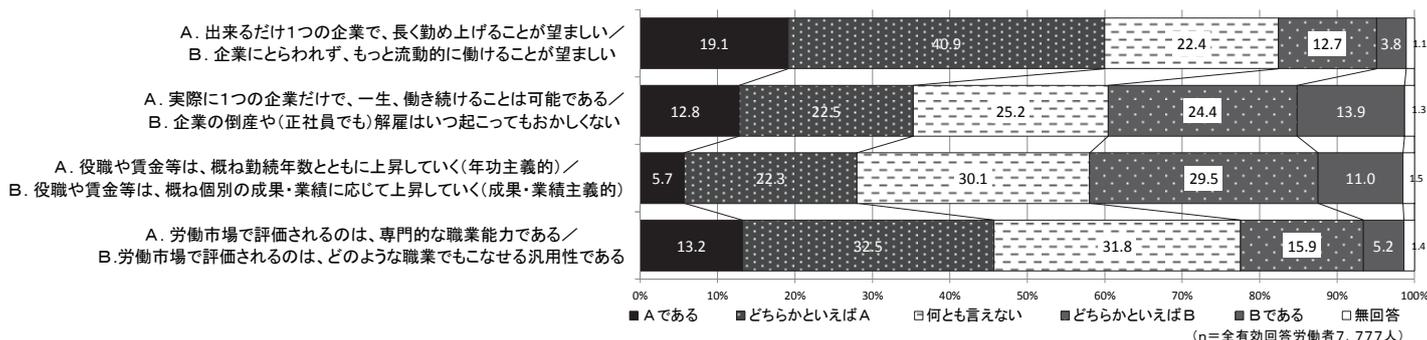
## 2. 働き方や労働市場に対する考え方

全有効回答労働者（n=7,777人）を対象に、働き方のあり方や現在の労働市場のあり方について、どのように考えているかを尋ねると、図表41の通りになった。

結果をみると、雇用のあり方として「A.出来るだけ1つの企業で、長く勤め上げることが望ましい」（どちらかといえば含む、以下同）と考えている労働者は計6割で、「B.企業にとられず、もっと流動的に働けることが望ましい」は1/6程度だった。また、「A.実際に1つの企業だけで一生、働き続けることは可能である」とする労働者は計35.3%で、「B.企業の倒産や（正社員でも）解雇はいつ起こってもおかしくない」と考えている労働者（計38.3%）と拮抗している。

一方、「A.役職や賃金等は、概ね勤続年数とともに上昇していく（年功主義的）」と考えている労働者は計27.9%にとどまり、「B.役職や賃金等は、概ね個別の成果・業績に応じて上昇していく（成果・業績主義的）」と受け止めている労働者（計40.5%）が大きく上回っている。また、「A.労働市場で評価されるのは、専門的な職業能力である」とする労働者は半数近く（計45.7%）、「B.労働市場で評価されるのは、どのような職業でもこなせる汎用性である」（計21.2%）の2倍以上となった。

図表 41 労働市場のあり方等に対する考え方



こうした結果を回答労働者のプロフィール別にみると、いずれも「Aである」とする割合が「男性」で高くなっている（図表 42）。中でも「A.労働市場で評価されるのは、専門的な職業能力である／B.労働市場で評価されるのは、どのような職業でもこなせる汎用性である」のほか、「A.実際に1つの企業だけで一生、働き続けることは可能である／B.企業の倒産や（正社員でも）解雇はいつ起こってもおかしくない」については、男性でAが高く、女性でBが高い点で対照的な結果となっている。

年齢層別にみると、「A.出来るだけ1つの企業で、長く勤め上げることが望ましい」と考える労働者の割合はいずれも5～6割である一方、「B.企業にとらわれず、もっと流動的に働けることが望ましい」については、「40代以下」で若年層になるほど高い傾向がみられる。一方で、現在の年収水準が低い労働者ほど、「B.企業の倒産や（正社員でも）解雇はいつ起こってもおかしくない」とする割合が、高まる傾向がみられる（実際に、倒産や解雇を経験しているケースも含まれているとみられる）。

また、「B.企業の倒産や（正社員でも）解雇はいつ起こってもおかしくない」や「B.役職や賃金等は、概ね個別の成果・業績に応じて上昇していく（成果・業績主義的）」「A.労働市場で評価されるのは、専門的な職業能力である」と考えている労働者の割合は、勤務先の従業員規模に係わらず、一定程度となっているのが特徴である。

図表 42 回答労働者のプロフィール別にみた働き方や労働市場に対する考え方

	全有効回答労働者計 (人)	A.出来るだけ1つの企業で、長く勤め上げることが望ましい/ B.企業にとらわれず、もっと流動的に働けることが望ましい				A. 実際に1つの企業だけで、一生、働き続けることは可能である/ B. 企業の倒産や(正社員でも)解雇はいつ起こってもおかしくない				A. 役職や賃金等は、概ね勤続年数とともに上昇していく(年功主義的)/ B. 役職や賃金等は、概ね個別の成果・業績に応じて上昇していく(成果・業績主義的)				A. 労働市場で評価されるのは、専門的な職業能力である/ B. 労働市場で評価されるのは、どのような職業でもこなせる汎用性である			
		Aである	言えとない	Bである	無回答	Aである	言えとない	Bである	無回答	Aである	言えとない	Bである	無回答	Aである	言えとない	Bである	無回答
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
全体計	7,777	60.0	22.4	16.5	1.1	35.3	25.2	38.3	1.3	27.9	30.1	40.5	1.5	45.7	31.8	21.2	1.4
性別																	
男性	4,869	62.8	20.3	16.0	0.9	37.6	24.6	36.8	1.1	29.4	29.0	40.4	1.3	48.6	31.3	19.0	1.2
女性	2,888	55.5	25.7	17.5	1.4	31.5	26.2	40.8	1.5	25.4	32.1	40.8	1.7	40.8	32.7	24.8	1.6
婚姻																	
既婚	4,794	61.5	22.3	15.1	1.2	37.9	25.1	35.6	1.4	28.0	29.4	41.0	1.5	47.3	31.2	20.0	1.5
未婚	2,446	57.4	22.4	19.5	0.7	31.0	24.7	43.6	0.7	28.7	31.2	39.1	1.1	43.7	32.7	22.6	0.9
離婚・死別	511	59.5	22.5	16.2	1.8	31.7	28.6	37.8	2.0	22.9	32.3	42.9	2.0	39.7	33.3	25.0	2.0
年齢層																	
30歳未満	1,135	58.7	19.5	21.1	0.7	35.2	23.5	40.6	0.6	31.1	29.0	39.0	0.9	40.7	33.0	25.6	0.6
30代前半	1,126	60.6	20.2	18.7	0.4	34.1	23.8	41.7	0.4	29.3	27.9	41.9	0.9	47.0	30.5	22.0	0.5
30代後半	1,269	61.7	21.9	15.9	0.5	34.1	24.6	40.8	0.5	28.2	29.5	41.8	0.5	48.3	30.8	20.3	0.6
40代前半	1,435	60.6	23.6	14.8	1.0	36.1	25.2	37.6	1.1	27.4	32.3	39.0	1.3	45.8	31.8	21.0	1.3
40代後半	1,039	59.7	24.4	14.3	1.5	35.9	25.2	36.9	2.0	25.8	29.3	42.8	2.1	44.9	33.1	20.0	1.9
50代前半	776	58.8	23.8	16.6	0.8	35.1	26.0	37.8	1.2	25.5	32.1	40.7	1.7	45.1	34.0	19.5	1.4
50代後半	558	58.4	24.4	14.3	2.9	38.0	28.1	30.8	3.0	27.6	31.0	38.4	3.0	47.8	30.5	18.6	3.0
60歳以上	246	61.0	21.5	13.0	4.5	36.2	29.7	29.3	4.9	25.6	29.3	40.2	4.9	47.6	28.5	18.3	5.7
年収水準																	
300万円未満	1,281	60.5	22.2	15.9	1.4	26.8	27.7	44.0	1.6	26.6	33.1	38.6	1.6	39.2	32.3	26.9	1.6
300万円以上400万円未満	1,906	58.7	22.2	18.0	1.0	31.9	27.2	39.6	1.3	27.5	30.2	40.8	1.5	43.6	31.9	22.9	1.6
400万円以上500万円未満	1,608	60.6	22.1	16.2	1.1	35.6	24.4	38.9	1.2	27.4	31.3	40.0	1.4	47.6	30.7	20.4	1.2
500万円以上700万円未満	1,881	60.6	22.2	16.3	1.0	39.2	24.1	35.6	1.1	28.1	29.4	41.1	1.4	48.0	31.6	19.2	1.2
700万円以上	1,021	59.8	23.6	15.7	0.9	44.5	21.3	33.4	0.9	30.7	25.7	42.6	1.1	50.7	32.6	15.7	1.0
企業規模																	
29人以下	357	59.7	26.1	12.3	2.0	30.5	28.6	38.9	2.0	22.4	33.3	41.7	2.5	47.1	29.7	21.3	2.0
30～99人	2,605	63.2	20.3	15.0	1.5	30.6	29.0	39.7	1.7	26.7	31.9	39.6	1.8	44.2	32.7	21.2	1.8
100～299人	1,069	62.3	19.7	16.7	1.3	31.5	25.2	41.9	1.4	25.4	30.7	42.5	1.5	44.2	31.6	22.7	1.5
300～999人	1,640	58.7	23.8	16.9	0.6	38.1	22.9	38.2	0.8	29.4	29.8	39.6	1.2	47.3	29.3	22.3	1.2
1,000人以上	2,064	55.8	24.6	18.9	0.7	41.6	21.6	36.0	0.7	30.6	27.3	41.1	0.9	47.0	33.0	19.2	0.7
現在の職種																	
総務、広報、人事・労務等	2,126	58.6	23.3	17.2	0.9	38.1	23.7	37.2	1.1	29.6	29.6	39.5	1.2	47.2	31.6	20.0	1.2
会計、経理、財務、法務等	806	57.1	21.3	20.3	1.2	34.7	22.7	41.3	1.2	27.3	31.1	40.3	1.2	47.3	31.4	20.1	1.2
その他一般事務	859	57.9	24.7	16.4	1.0	29.7	27.6	41.7	1.0	26.9	32.1	39.3	1.6	39.3	33.2	26.2	1.3
営業、企画、購買等	975	59.5	21.9	17.6	0.9	33.9	23.6	41.5	0.9	27.5	28.0	43.4	1.1	44.6	31.9	22.6	0.9
販売、接客サービス等	443	60.7	21.7	16.3	1.4	35.9	28.2	34.5	1.4	23.5	31.2	44.0	1.4	41.5	36.8	20.3	1.4
研究、技術、開発、設計等	487	58.1	23.6	17.9	0.4	35.3	21.4	42.9	0.4	29.2	32.0	38.4	0.4	51.3	27.7	20.5	0.4
製造、生産、工程管理等	661	65.5	20.4	12.9	1.2	30.3	25.9	42.5	1.4	24.5	26.9	47.0	1.5	43.6	30.4	24.7	1.4
建設・作業、現場の管理・監督等	317	69.1	17.4	12.9	0.6	42.0	27.1	30.0	0.9	29.0	25.9	43.5	1.6	53.3	26.2	19.2	1.3
輸送・運転、物流等	295	64.7	17.3	15.6	2.4	34.9	30.8	31.5	2.7	27.1	31.2	39.0	2.7	37.3	38.0	22.0	2.7
整備・清掃等	68	73.5	17.6	7.4	1.5	39.7	36.8	22.1	1.5	27.9	35.3	35.3	1.5	44.1	41.2	11.8	2.9
医療・介護、教育関係の専門職	326	59.8	24.8	14.4	0.9	34.7	27.9	35.6	1.8	30.7	29.8	37.4	2.1	50.6	28.8	18.7	1.8
その他	92	51.1	29.3	14.1	5.4	34.8	30.4	29.3	5.4	30.4	39.1	25.0	5.4	45.7	35.9	13.0	5.4

なお、こうした考え方別に、仮に転職した場合の自身の能力等に対する価値評価を算出してみると、とくに「A.出来るだけ1つの企業で、長く勤め上げることが望ましい／B.企業にとらわれず、もっと流動的に働けることが望ましい」という考え方との関連で、特徴的な結果がみられた。すなわち、現在の年収水準を100%として記入された数値の平均で、「B.企業にとらわれず、もっと流動的に働けることが望ましい」と考えている労働者ほど、自身の価値評価が高い（「Bである」で85.4%、「どちらかといえばB」で79.7%）。一方、「A.出来るだけ1つの企業で、長く勤め上げることが望ましい」としている労働者ほど、自身の価値に対する評価も低くなっている（「Aである」で73.6%、「どちらかといえばA」で74.4%）。そうした自己評価の低さが、企業による安定的な雇用慣行を裏打ちしてきた側面もあるとみられる。

### 3. 自己啓発の実施状況と課題

全有効回答労働者（n=7,777人）を対象に、自己啓発（会社や職場の指示によらない自発的な勉強）の実施状況について尋ねると、自己啓発を「行っている」労働者は3割を超え（31.3%）、「今後、行う予定がある」が20.3%みられた。一方で、「行っておらず、今後の予定もない」とする労働者も、4割を超えた（44.4%）（図表43）。

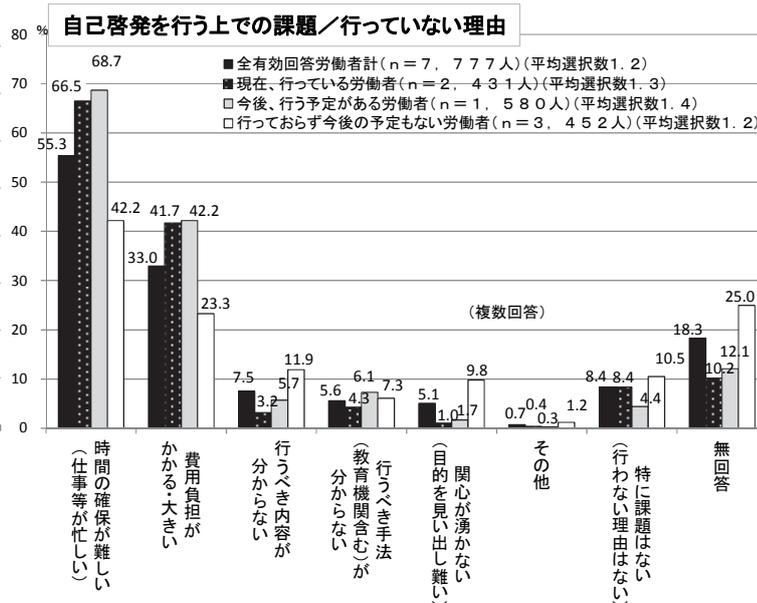
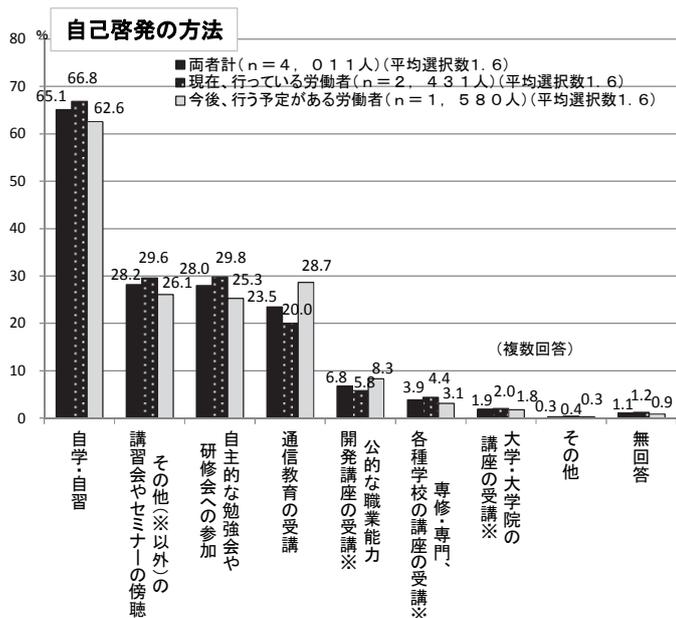
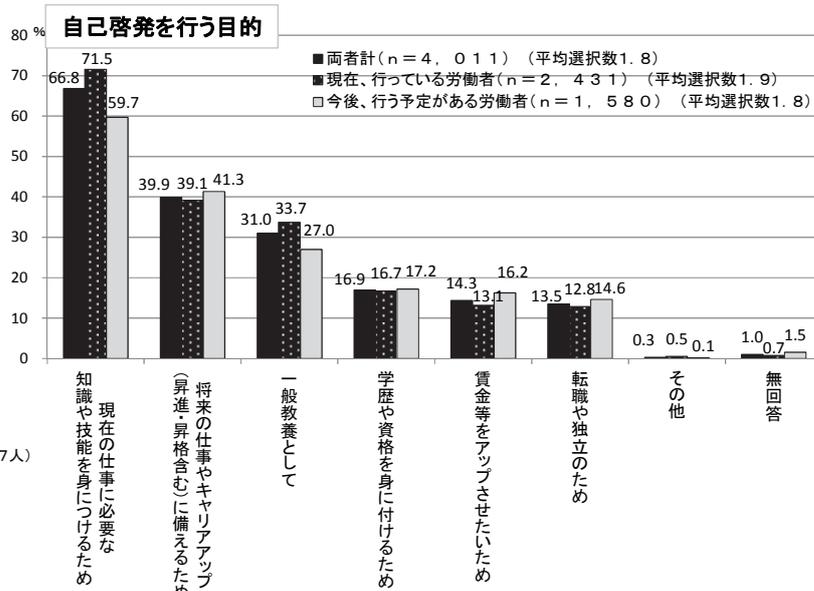
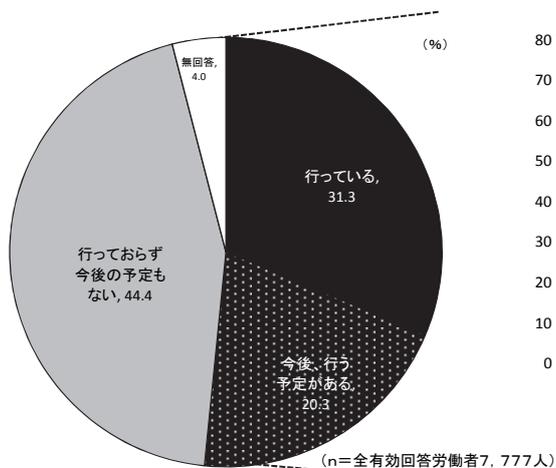
自己啓発を「行っている・今後、行う予定がある」労働者（n=4,011人）を対象に、その目的について尋ねると（複数回答）、「現在の仕事に必要な知識や技能を身につけるため」が約2/3（66.8%）でもっとも多く、これに「将来の仕事やキャリアアップ（昇進・昇格含む）に備えるため」（39.9%）、「一般教養として」（31.0%）等が続いた。

自己啓発をどのように行っているか（行う予定か）については（複数回答）、「自学・自習」（65.1%）が多く、次いで「その他の講習会やセミナーの傍聴」（28.2%）、「自主的な勉強会や研修会への参加」（28.0%）、「通信教育の受講」（23.5%）等となっている。

こうしたなか、全有効回答労働者（n=7,777人）を対象に、自己啓発を行う上での課題（行わない理由）を尋ねると（複数回答）、「時間の確保が難しい（仕事等が忙しい）」がもっとも多く（55.3%）、これに「費用負担がかかる・大きい」（33.0%）、「行うべき内容が分からない」（7.5%）等が続いた。

なお、こうした自己啓発の実施状況別に、仮に転職した場合の自身の能力等に対する価値評価を算出してみると、現在の年収水準を100%とした数値の平均で、「現在、自己啓発を行っている」労働者が80.8%に対し、自己啓発を「行っておらず、今後の予定もない」労働者では71.3%と算出された。自己啓発を行っている労働者の方が、仮に転職した場合の自身の能力や経験に対する価値評価も高いことが分かる。

図表 43 自己啓発の実施状況と目的・方法、課題



## 第4章 考察

本調査の目的は、顕在化する人材（人手）不足の実態・原因を把握するとともに、効果的な対策のあり方等について考察することにあつた。そこで本章では、①どういった企業・労働者で、人材（人手）の不足感が高まっているのか、②人材（人手）不足の原因は何か（どのように受け止められているのか）、③人材（人手）不足は、企業経営や職場、個別労働者にどのような影響を及ぼしているのか、④人材（人手）不足の解消見通しはどうなっているのか、⑤人材（人手）不足の改善には、どのような対策が効果的か、について若干の考察を試みたいと思う。

### 第1節 どういった企業・労働者で、人材（人手）の不足感が高まっているのか

まず、どういった企業で人材（人手）の不足感が高まっているのかを把握するため、企業調査で尋ねた【従業員全体】【正社員】【非正社員】の各過不足状況（単純集計結果は5頁参照）から、「無回答」と「該当者なし」を除いて改めて過不足構成比を算出し、そのうえで「過不足指数」(%) = 「大いに不足」している企業割合(%) × 1 + 「やや不足」 × 0.5 + 「適当」 × 0 + 「やや過剰」 × (-0.5) + 「過剰」 × (-1) を集計・比較すると、図表44の通りになった。

主な業種別にみると、【正社員】の過不足指数は、「運輸業、郵便業」や「情報通信業」「宿泊業、飲食サービス業」等で高くなっていることが分かる。一方、【非正社員】については、「宿泊業、飲食サービス業」や「生活関連サービス業、娯楽業」等で、人材（人手）の不足感が高い。

図表44 企業の属性別に算出した過不足指数

企業調査				(%)					
	従業員全体	正社員	非正社員	従業員全体	正社員	非正社員			
全体計	25.6	25.0	15.1						
主な業種 (※1)	建設業	28.0	29.6	7.5	事業所は単一(本社のみ)	25.9	24.6	15.7	
	製造業	16.6	17.7	10.3	事業所は複数	25.5	25.3	14.9	
	情報通信業	39.4	40.3	8.6	海外展開している	19.3	19.1	11.5	
	運輸業、郵便業	41.4	40.8	14.7	海外展開していない	26.8	26.1	15.8	
	卸売業、小売業	18.9	18.0	13.8	創業10年以内	26.2	24.3	17.8	
	金融業、保険業	21.2	26.5	0.0	創業10年超	25.3	25.1	14.7	
	不動産業、物品賃貸業	26.8	24.1	12.5	組合労働等	(過半数代表に係わらず)労働組合がある計			
	学術研究、専門・技術サービス業	25.5	27.7	2.2		労働組合はない計	23.3	24.2	12.3
	宿泊業、飲食サービス業	40.8	38.5	39.4		労使対話がある計(※3)	26.1	25.3	15.8
	生活関連サービス業、娯楽業	34.3	25.9	33.3	大幅に増加(15%以上)	31.1	33.3	18.5	
	教育、学習支援業	9.3	10.0	7.0	増加(5%以上15%未満)	30.2	30.2	17.6	
	医療、福祉	27.6	27.8	17.0	ほぼ横ばい(5%未満の増減)	22.2	20.1	11.9	
	サービス業(他に分類されないもの)	33.3	28.8	26.5	減少(5%以上15%未満)	19.1	19.5	14.2	
	サービス業計(※2)	33.8	30.1	27.2	大幅に減少(15%以上)	26.4	22.2	14.8	
	従業員規模	29人以下	25.4	26.4	8.2	増加計	30.5	31.3	17.9
		30~99人	23.6	24.0	10.6	減少計	20.9	20.2	14.4
100~299人		26.7	24.2	18.5	3年前と比較	大幅に増加(15%以上)			
300~999人		27.4	27.4	18.4		増加(5%以上15%未満)	28.8	31.9	13.3
1,000人以上		29.9	26.5	22.9		増加(5%以上15%未満)	28.8	29.3	16.9
中小企業(299人以下)計		24.5	24.3	12.6	ほぼ横ばい(5%未満の増減)	23.8	21.0	13.6	
本社所在地	北海道	25.8	25.4	11.6	減少(5%以上15%未満)	18.9	19.5	15.0	
	東北	27.0	26.7	19.7	大幅に減少(15%以上)	23.7	20.0	14.4	
	北関東・甲信	22.6	21.8	14.6	増加計	28.8	30.6	15.1	
	南関東	25.2	24.8	13.6	減少計	21.1	19.7	14.7	
	北陸	22.8	21.7	15.4	3年前と比較	大幅に増加(15%以上)			
	東海	27.1	28.2	15.3		増加(5%以上15%未満)	28.1	29.9	19.5
	近畿	23.1	23.2	14.9		増加(5%以上15%未満)	29.9	30.5	18.4
	中国	29.2	28.8	17.9	ほぼ横ばい(5%未満の増減)	19.9	19.7	10.7	
	四国	26.1	25.0	13.3	減少(5%以上15%未満)	34.7	32.6	18.3	
	九州	30.3	29.4	18.2	大幅に減少(15%以上)	24.3	19.4	13.9	
東日本大震災・被災3県計	30.9	29.2	26.0	増加計	29.5	30.3	18.7		
				減少計	32.6	30.0	17.4		

※1 n数が僅少なものは示していない。

※2 「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「複合サービス事業(郵便局、協同組合等)」「その他サービス業(他に分類されないもの)」の合計。

※3 「過半数代表の労働組合がある」「過半数代表ではないが労働組合がある」「労働組合はないが労使協議機関がある」の合計。

また、従業員規模別では、とくに【非正社員】の過不足指数について、大規模企業になるほど高まる傾向が見て取れる。本社の所在地別にみると、【正社員】と【非正社員】の過不足指数とも、とくに「東日本大震災の被災3県計」で高い。また、「九州」地方や「中国」地方でも、人材（人手）の不足感が高くなっていることが分かる。

海外事業の展開状況との関係でみると、【正社員】【非正社員】ともに、海外事業を「展開していない」企業の過不足指数が、「展開している」企業のそれを上回っている。

また、業績との関連では、3年前と比較して売上高の増加幅が大きい企業ほど、人材（人手）の不足感が高い傾向が見て取れる。売上高が「増加」した企業計の過不足指数は、「減少」した企業計を【正社員】で11.1㊦、【非正社員】で3.5㊦上回っている。同様に、経常利益についても、3年前からの増加幅が大きい企業ほど、人材（人手）の不足感が高い。とくに【正社員】については、経常利益が「増加」した企業計の過不足指数が、「減少」した企業計のそれを10.9㊦上回った。

一方、（あくまで自身が所属する職場（部、課等の所属組織と定義）の範囲内になるが）人材（人手）の過不足感を感じているのは、どのような属性の労働者なのかを把握するため、労働者調査（単純集計結果は25頁参照）でも、「無回答」と「何とも言えない・分からない」を除いた過不足構成比を改めて算出し、「過不足指数」（㊦）＝「大いに不足」している企業割合（％、以下同）×1＋「やや不足」×0.5＋「適当」×0＋「やや過剰」×（－0.5）＋「過剰」×（－1）を集計・比較すると、**図表45**の通りになった。

性別でみると、職場で人材（人手）の不足感を感じている割合は、「女性」より「男性」でやや高くなっている。また、年齢層別には「30代」でやや高く、以降、年齢が上がるほど過不足指数は低下している。勤続年数別にみると、職場の人材（人手）の不足感は「15年以上20年未満」等でやや高い。役職別では、とくに「課長相当職」で過不足指数が高く、以降、下位層になるほど低下する傾向がみられる。また、勤務先が大規模企業になるほど、職場における人材（人手）の不足感も高まる様子が見て取れる。

図表45 労働者の属性別に算出した過不足指数

労働者調査		全体計		31.5	
性別	男性				33.1
	女性				28.5
年齢層	30歳未満				30.3
	30代前半				34.0
	30代後半				33.7
	40代前半				31.5
	40代後半				30.8
	50代前半				30.8
	50代後半				27.9
	60歳以上				26.7
勤続年数	5年未満				30.4
	5年以上10年未満				32.2
	10年以上15年未満				30.5
	15年以上20年未満				33.8
	20年以上25年未満				32.1
25年以上				30.5	
役職	部長相当職				33.4
	課長相当職				35.8
	係長(相当)職				32.5
	一般社員				29.6
				(㊦)	
		総務・広報・人事・労務等			27.5
		会計・経理・財務・法務等			21.8
		その他一般事務			24.9
		営業・企画・購買等			31.8
		販売・接客サービス等			45.0
		研究・技術・開発・設計等			40.5
		製造・生産・工程管理等			31.1
		建設・作業・現場の管理・監督等			40.9
		輸送・運転・物流等			38.3
		警備・清掃等			38.5
		医療・介護・教育関係の専門職			48.6
		その他			34.2
		事務系			28.2
		現場系			39.5
		中小企業			29.3
		中堅企業			32.9
		大企業			34.3
		※ n数が僅少なものは示していない。			

職種別にみると、「医療・介護、教育関係の専門職」や「販売、接客サービス業」の過不足指数が顕著に高い。これに「建設・作業、現場の管理・監督等」や「研究、技術、開発、設計等」「警備・清掃等」「輸送・運転、物流等」等が続く。総じて、「事務系」より「現業系」の職種で、人材（人手）の不足感を感じている労働者が多くなっている。

## 第2節 人材（人手）不足の原因は何か（どのように受け止められているのか）

それでは、こうした人材（人手）不足の原因は、どのように受け止められているのだろうか。人材（人手）不足を生じていると回答した企業（n=1,253社）を対象に、人材（人手）が不足している理由は何だと思えるかを尋ねると（複数回答）、全体としては「人材獲得競争の激化」（66.6%）や「慢性的な人手不足産業」（40.9%）、「離職の増加」（34.0%）等が多く挙げられた（単純集計結果は7頁参照）。

こうした結果を企業の属性別にみると、**図表46**の通りになる。「人材獲得競争の激化（求人に対する応募者数の減少や応募者の質の低下等）」については「情報通信業」や「宿泊業、飲食サービス業」等、また、大規模企業になるほど回答割合が高くなっている。

図表46 主な業種や規模別にみた人材（人手）不足の原因

企業調査	人材が不足している企業計(社)	原因 (%)														平均選択数		
		減少(求人に対する応募者の質の低下等)	慢性的な人手不足産業	離職の増加	拡大(事業所の新設や受注・販売量の増加等)	景気(回復に伴う事業の増加)	定年退職者や再雇用も終えた完全退職者の増加	過去の採用抑制の影響	少子高齢化	育児・介護や私傷病等に伴う休職者や短時間勤務者の増加	都市部への人口移動(集中化)	配置基準など規制の見直し	進学に伴う高卒等人材の減少	その他	分からない		(無)回答	
全体計	1,253	66.6	40.9	34.0	24.3	17.3	14.8	14.1	9.8	7.8	7.3	5.8	6.9	0.3	0.4	2.5		
主な業種	建設業	116	55.2	46.6	28.4	29.3	25.0	22.4	15.5	3.4	10.3	4.3	7.8	6.9	1.7	-	2.6	
	製造業	301	61.5	19.6	31.9	31.9	25.2	20.9	13.6	6.6	9.6	1.0	9.0	8.6	0.3	0.3	2.4	
	電気・ガス・熱供給・水道業	12	50.0	33.3	58.3	16.7	16.7	8.3	8.3	-	-	-	8.3	16.7	-	-	2.2	
	情報通信業	48	83.3	43.8	29.2	39.6	4.2	22.9	8.3	14.6	10.4	2.1	2.1	2.1	-	-	2.6	
	運輸業、郵便業	142	69.7	69.7	28.9	16.2	23.9	4.9	19.0	7.7	2.1	31.0	4.9	6.3	-	0.7	2.9	
	卸売業、小売業	180	71.7	30.0	34.4	18.9	13.3	16.1	18.9	13.3	8.9	2.8	5.6	6.1	0.6	0.6	2.4	
	金融業、保険業	16	56.3	-	50.0	12.5	18.8	43.8	-	12.5	18.8	-	6.3	-	-	-	2.2	
	不動産業、物品賃貸業	17	41.2	17.6	41.2	47.1	17.6	5.9	5.9	17.6	5.9	-	-	-	-	-	2.0	
	学術研究、専門・技術サービス業	33	66.7	33.3	30.3	27.3	15.2	21.2	9.1	6.1	-	3.0	9.1	12.1	-	-	2.3	
	宿泊業、飲食サービス業	70	81.4	64.3	34.3	15.7	2.9	7.1	20.0	2.9	7.1	1.4	7.1	7.1	-	-	2.5	
	生活関連サービス業、娯楽業	40	70.0	57.5	35.0	12.5	12.5	5.0	5.0	12.5	7.5	2.5	5.0	2.5	-	-	2.3	
	教育、学習支援業	11	54.5	27.3	36.4	9.1	9.1	18.2	9.1	18.2	-	27.3	-	9.1	-	-	2.2	
	医療、福祉	56	69.6	75.0	51.8	8.9	5.4	-	14.3	32.1	12.5	26.8	-	8.9	-	-	3.1	
	サービス業(他に分類されないもの)	173	68.8	47.4	37.6	28.3	11.6	11.0	13.3	11.0	6.9	6.4	3.5	6.9	-	0.6	2.5	
	サービス業計	319	71.2	50.8	35.4	23.2	10.3	10.7	13.2	8.8	6.3	4.4	5.0	7.2	-	0.3	2.5	
	従業員規模	29人以下	67	53.7	44.8	34.3	19.4	13.4	11.9	16.4	7.5	11.9	7.5	9.0	4.5	-	1.5	2.3
		30~99人	585	60.7	40.3	29.9	22.7	17.4	11.6	13.2	9.1	8.0	8.2	4.8	7.4	0.7	0.3	2.3
100~299人		222	70.3	38.3	41.9	21.6	18.9	13.1	12.2	6.8	8.1	6.8	6.3	7.2	-	0.5	2.5	
300~999人		223	75.3	42.2	35.9	27.4	17.0	18.4	15.2	12.6	7.6	6.3	6.3	4.9	-	0.4	2.7	
1,000人以上		154	77.3	42.9	35.1	31.8	16.9	26.0	18.2	14.3	5.2	5.8	7.1	9.1	-	-	2.9	
中小企業(299人以下)計	874	62.6	40.2	33.3	22.2	17.5	12.0	13.2	8.4	8.4	7.8	5.5	7.1	0.5	0.5	2.4		
本社所在地	北海道	33	57.6	51.5	42.4	15.2	12.1	3.0	18.2	3.0	6.1	6.1	3.0	3.0	-	-	2.2	
	東北	104	65.4	42.3	31.7	18.3	13.5	12.5	17.3	8.7	19.2	8.7	10.6	19.2	-	-	2.7	
	北関東・甲信	81	63.0	48.1	34.6	14.8	18.5	13.6	14.8	7.4	14.8	8.6	8.6	9.9	-	-	2.6	
	南関東	343	67.3	40.5	33.2	31.8	14.9	19.5	12.2	9.6	2.0	5.5	3.2	7.0	0.3	-	2.5	
	北陸	82	75.6	42.7	35.4	23.2	17.1	17.1	17.1	9.8	7.3	8.5	7.3	3.7	1.2	-	2.7	
	東海	166	65.1	42.8	30.7	21.7	18.1	16.3	15.1	9.6	5.4	7.8	7.8	3.6	0.6	0.6	2.5	
	近畿	165	70.3	34.5	36.4	24.2	17.6	11.5	15.2	9.7	3.0	10.3	3.6	9.1	0.6	1.8	2.5	
	中国	83	59.0	47.0	32.5	21.7	21.7	9.6	19.3	12.0	13.3	9.6	9.6	3.6	-	-	2.6	
	四国	42	64.3	31.0	35.7	31.0	33.3	16.7	7.1	21.4	14.3	2.4	11.9	4.8	-	-	2.7	
	九州	127	66.9	37.8	33.9	22.0	19.7	14.2	11.8	10.2	15.0	6.3	3.9	2.4	-	-	2.4	
	東日本大震災・被災3県計	70	65.7	40.0	25.7	18.6	12.9	14.3	14.3	10.0	15.7	8.6	10.0	25.7	-	-	2.6	
海外展開	展開している	139	66.9	23.0	28.1	38.1	18.7	30.2	13.7	5.0	2.9	2.9	5.8	8.6	-	0.7	2.4	
	展開していない	1,011	66.9	44.1	34.7	22.8	17.3	12.9	14.5	10.7	8.7	8.3	5.6	6.6	0.3	0.3	2.5	
創業	10年以内	60	60.0	45.0	48.3	28.3	11.7	18.3	8.3	15.0	1.7	8.3	5.0	10.0	-	-	2.6	
	10年超	1,155	67.3	40.8	33.0	23.8	17.9	15.0	14.4	9.6	8.1	7.3	5.8	6.8	0.3	0.4	2.5	

また、「慢性的な人手不足産業」については、「医療、福祉」や「運輸業、郵便業」「宿泊業、飲食サービス業」等で高い。さらに、「離職の増加」については「電気・ガス・熱供給・水道業」や「医療、福祉」「金融業、保険業」等で高くなっている。

一方、「景気の回復に伴う事業の拡大」については「不動産業、物品賃貸業」や「情報通信業」等、また、規模が大きい企業ほど該当が多くなっている。また、「定年退職者や再雇用も終えた完全退職者の増加」については、「製造業」や「建設業」「運輸業、郵便業」等に多い。「過去の採用抑制の影響」に関しては、とくに「金融業、保険業」等で該当が多くなっている。

本社の所在地別にみると、「人材獲得競争の激化」については「北陸」や「近畿」地方等、また、創業年別では「10年超」の企業でも、回答割合が高くなっている。

「慢性的な人手不足産業」については、「北海道」や「北関東・甲信」「中国」地方等と、創業が「10年以内」の企業で該当が多い。また、「離職の増加」に関しては「北海道」のほか、創業が「10年以内」の企業でも多くなっている。

一方、「景気の回復に伴う事業の拡大」については「南関東」や「四国」地方等、また、海外事業を「展開している」企業で回答割合が高い。なお、「都市部への人口移動（集中化）」や「その他」（7頁の注釈参照）については、「東北」や「東日本大震災・被災3県計」でとくに高くなっている。

同様に、人材（人手）が不足している理由（複数回答）が、どのように受け止められているかについて、労働者の属性別にみると**図表47**の通りになった。

「人材獲得競争が激化しているから（求人しても応募がない・間に合わないから）」については、役職がより上位になるほど、また、勤務先の規模が中小になるほど、高まる傾向が見て取れる。職種別では、「警備・清掃等」や「販売、接客サービス等」「輸送・運転、物流等」「医療・介護、教育関係の専門職」等で高い。

「離職者が多い（増加している）から」については、「30代前半」までの若年層や、勤続年数が「5年未満」等、また、「販売、接客サービス等」や「警備・清掃等」「医療・介護、教育関係の専門職」等で高くなっている。

こうしたなか、「従業員間に業務配分のムラがあるから」や「部門間・職場間に人材（人手）配置のムラがあるから」「業務の内容や進め方にムダがあるから」等については、役職がより下位になるほど、また、勤務先の規模が大きくなるほど回答割合が高まる傾向がみられる。また、職種別では「現業系」より「事務系」で高い。

一方、「能力・技術不足の社員がいるから」については、「研究、技術、開発、設計等」や「製造・生産、工程管理等」など「現業系」で高い。但し、「能力・技術不足の社員がいるから」については、他の選択肢と異なり、年齢や役職に係わらず一定程度、みられる点が特徴となっている。

図表 47 労働者の属性別にみた人材（人手）不足の原因

																	(%)		
労働者調査		職場の人材（人手）が不足している」と回答した労働者計（人）	人材獲得競争が激化している（求人しても応募がないから）	離職者が多い（増加している）から	従業員間に業務配分のムラがあるから	部門間・職場間に人材（人手）配置のムラがあるから	社員の能力・技術不足があるから	慢性的な人手不足産業だから	業務の内容や進め方にムラがあるから	景気回復に伴い、事業が拡大（事業所の増設や受注の増加等）しているから	過去に採用抑制を行ったから	完全退職者が増加しているから	定年退職者や再雇用後の退職者がいるから	育児・介護や私傷病等による休業者がいるから	短時間勤務等、多様な働き方をしている社員が増えたから	その他	分からない	無回答	平均選択数
全体計		3,962	32.5	29.5	27.7	27.1	24.1	21.6	17.7	14.8	13.1	11.0	7.3	5.7	6.8	1.5	0.5	2.4	
性別	男性	2,616	33.7	29.8	26.1	26.8	25.9	23.4	17.2	16.4	15.2	12.2	5.3	4.5	6.8	1.2	0.5	2.5	
	女性	1,341	30.3	29.1	30.9	27.7	20.4	17.9	18.8	11.6	9.0	8.5	11.3	8.1	6.8	2.1	0.6	2.3	
年齢層	30歳未満	571	28.4	40.1	34.0	30.3	24.7	21.2	23.6	17.2	8.2	9.5	7.5	4.9	4.9	3.3	0.4	2.6	
	30代前半	639	33.6	34.4	32.2	26.1	24.3	21.8	22.1	14.9	10.8	10.0	6.7	6.4	6.7	1.6	0.9	2.5	
	30代後半	708	31.8	26.6	28.2	27.7	24.4	20.3	16.1	16.1	12.0	9.7	9.9	5.5	7.9	1.1	0.4	2.4	
	40代前半	718	33.4	28.3	27.6	28.7	25.3	22.7	17.3	13.0	14.2	11.4	6.5	4.9	6.3	0.4	0.7	2.4	
	40代後半	506	30.4	25.1	25.5	28.5	24.3	18.8	17.2	15.0	16.6	9.7	6.9	4.9	5.1	1.4	0.4	2.3	
	50代前半	386	34.5	24.4	21.5	26.7	25.1	22.0	10.1	12.7	18.1	13.5	6.5	8.5	10.1	1.3	0.3	2.4	
	50代後半	250	36.0	21.6	20.8	22.4	19.2	22.0	16.0	13.2	17.2	16.8	6.8	5.6	5.6	1.2	0.4	2.3	
	60歳以上	104	42.3	27.9	18.3	15.4	16.3	32.7	9.6	17.3	8.7	12.5	5.8	6.7	9.6	1.9	-	2.3	
勤続年数	5年未満	562	33.1	36.1	26.9	21.0	21.4	26.0	18.3	17.6	6.6	6.9	7.3	4.1	6.6	2.8	0.2	2.4	
	5年以上10年未満	1,065	31.9	32.3	29.7	29.3	23.8	22.6	20.6	15.2	8.8	10.0	6.9	6.0	6.3	2.1	0.7	2.5	
	10年以上15年未満	790	35.3	30.0	29.7	26.6	25.1	20.5	18.2	15.4	10.5	10.9	10.1	6.7	5.8	0.6	0.9	2.5	
	15年以上20年未満	544	35.3	28.7	26.8	27.9	25.2	22.8	13.2	12.7	14.5	11.0	6.4	5.5	7.7	0.7	0.6	2.4	
	20年以上25年未満	437	32.5	22.9	23.6	28.1	23.3	21.5	17.4	13.3	21.1	14.4	6.6	5.0	6.2	0.7	0.5	2.4	
	25年以上	513	26.9	23.0	26.3	29.0	25.7	15.8	16.0	12.5	24.8	15.2	5.7	6.0	8.2	1.4	0.2	2.4	
役職	部長相当職	315	47.9	27.6	13.3	18.7	25.4	29.5	7.0	17.8	15.9	13.7	7.3	5.4	3.8	0.6	1.0	2.3	
	課長相当職	786	36.6	25.6	22.8	26.5	26.7	23.2	14.0	15.9	17.4	12.0	6.9	7.1	9.3	0.1	0.3	2.4	
	係長（相当）職	779	30.0	30.2	28.6	30.7	25.2	17.8	20.4	15.1	15.0	9.9	7.6	4.5	6.5	1.3	0.6	2.4	
	一般社員	1,995	29.2	31.1	31.6	27.7	22.3	20.7	19.9	13.7	10.3	10.5	7.4	5.7	6.5	2.3	0.5	2.4	
現在の職種	総務、広報、人事・労務等	1,006	25.8	22.5	33.7	30.9	17.3	15.3	21.6	15.0	15.8	8.0	10.2	6.9	8.2	2.1	0.4	2.3	
	会計、経理、財務、法務等	308	30.2	26.3	28.6	28.6	21.4	13.0	14.9	14.6	15.3	9.4	7.8	5.2	6.2	1.6	0.3	2.2	
	その他一般事務	368	27.2	25.8	34.5	30.7	22.3	15.8	17.4	9.5	11.4	12.8	7.3	5.7	6.0	1.1	0.3	2.3	
	営業、企画、購買等	526	31.0	29.8	32.9	33.5	26.0	19.4	20.0	17.7	12.9	13.7	3.2	3.8	6.3	1.3	0.2	2.5	
	販売、接客サービス等	284	56.0	54.6	18.7	18.3	26.4	33.8	16.5	8.5	8.5	6.0	8.1	7.7	6.0	1.4	0.4	2.7	
	研究、技術、開発、設計等	305	26.9	24.9	26.2	30.8	36.4	19.7	21.3	19.7	21.6	11.5	4.6	3.6	7.2	0.7	0.3	2.6	
	製造・生産、工程管理等	356	27.0	28.9	24.7	27.2	36.2	12.9	21.3	13.5	12.6	19.4	6.7	6.2	5.1	1.1	1.7	2.4	
	建設・作業、現場の管理・監督等	192	34.4	26.6	17.7	18.8	29.2	33.3	8.3	22.9	12.5	14.6	1.0	1.6	7.8	1.0	-	2.3	
	輸送・運転、物流等	160	48.8	38.1	15.0	16.3	16.3	46.9	8.1	11.9	7.5	16.3	5.0	1.3	1.9	0.6	1.9	2.3	
	警備・清掃等	37	59.5	43.2	18.9	13.5	24.3	37.8	10.8	10.8	5.4	10.8	2.7	5.4	10.8	5.4	2.7	2.6	
	医療・介護、教育関係の専門職	218	45.9	40.8	15.6	17.9	19.7	46.3	11.0	11.5	4.6	2.3	17.9	12.4	9.2	0.9	0.5	2.6	
	その他	49	30.6	34.7	16.3	10.2	28.6	22.4	12.2	10.2	4.1	12.2	4.1	4.1	2.0	6.1	-	2.0	
	事務系	2,513	27.8	25.3	32.1	31.1	22.7	16.5	19.8	15.3	15.2	10.5	7.4	5.5	7.1	1.6	0.3	2.4	
	現業系	1,247	41.8	38.1	19.2	20.4	27.1	31.8	14.4	13.2	9.4	11.9	7.8	6.3	6.2	1.2	1.0	2.5	
	従業員規模	中小企業	1,947	37.8	33.2	22.1	20.7	26.2	25.6	14.3	14.0	8.7	11.3	6.2	5.3	4.7	1.1	0.9	2.3
中堅企業		872	29.2	31.0	31.9	32.5	23.1	20.4	19.3	14.2	15.7	10.2	9.1	5.3	7.7	2.3	0.1	2.5	
大企業		1,132	26.2	21.9	33.9	34.1	21.2	15.5	22.2	16.7	18.6	11.0	8.0	6.7	9.8	1.5	0.3	2.5	

### 第3節 人材（人手）不足は、企業経営や職場、個別労働者にどのような影響を及ぼしているのか

#### 1. 人材（人手）不足は、企業経営にどのような影響を及ぼすのか

それでは、こうした人材（人手）不足は、企業経営にどのような影響を及ぼしているのだろうか。企業調査で尋ねた、人材（人手）不足による影響度合いを、主な業種や従業員の規模別にみると、図表 48 の通りになった。

まず、人材（人手）不足が、企業経営に「深刻な影響を及ぼしている」とする割合は、「教

育、学習支援業」や「宿泊業、飲食サービス業」「運輸業、郵便業」「医療、福祉」等で高くなっている。また、「一定の影響を及ぼしている」割合も、「金融業、保険業」や「学術研究、専門・技術サービス業」「情報通信業」等で高い。さらに、人材（人手）不足が企業経営に及ぼしている影響は、小規模企業ほど深刻である。

図表 48 主な業種や規模別にみた人材（人手）不足が企業経営に及ぼす影響

企業調査	人材（人手）が不足している企業計（社）	深刻な影響を及ぼしている	一定の影響を及ぼしている	今後生じる恐れがある	現在も今後具体的な影響は生じない見通し	無回答	影響を及ぼしている／今後、生じる恐れがあると回答した企業計	需要の増加に対応できない（受注を見送り・先送りせざるを得ない）	技術・ノウハウの着実な伝承が困難になっている（後継者の確保・育成が覚束ない）	事業運営上に支障を来している（遅れやミスの発生、クレームの増加等）	募集賃金の上昇や既存人材の処遇改善、時間外労働の増大等で人件費が増加している	新規事業への着手や事業拡大計画が停滞している	事業の縮小を迫られている（事業所の閉鎖や営業時間の短縮・商品・サービスの削減等）	機械化や事業の海外移転、工程の抜本的な改革が必要になっている	その他	無回答	平均選択数	
																		(%)
全体計	1,253	14.1	52.1	26.0	3.4	4.3	92.3	45.4	41.5	37.0	36.6	22.2	10.2	8.0	2.4	1.3	2.0	
建設業	116	10.3	54.3	32.8	0.9	1.7	97.4	61.9	60.2	26.5	27.4	12.4	4.4	8.8	0.9	-	2.0	
製造業	301	10.3	47.5	34.6	3.7	4.0	92.4	43.2	50.0	36.7	34.5	16.2	5.4	14.0	1.4	1.4	2.0	
電気・ガス・熱供給・水道業	12	0.0	58.3	25.0	16.7	0.0	83.3	40.0	60.0	30.0	40.0	10.0	-	10.0	-	-	1.9	
情報通信業	48	10.4	62.5	20.8	2.1	4.2	93.8	73.3	33.3	20.0	17.8	48.9	8.9	15.6	4.4	-	2.2	
運輸業、郵便業	142	23.9	49.3	18.3	4.2	4.2	91.5	63.8	23.1	36.2	39.2	26.2	19.2	7.7	5.4	0.8	2.2	
卸売業、小売業	180	9.4	51.7	30.6	2.8	5.6	91.7	26.7	39.4	44.8	35.8	23.6	12.7	4.2	0.6	1.2	1.9	
金融業、保険業	16	0.0	75.0	18.8	6.3	0.0	93.8	-	66.7	26.7	26.7	33.3	6.7	-	-	-	1.6	
不動産業、物品賃貸業	17	0.0	52.9	41.2	5.9	0.0	94.1	37.5	18.8	50.0	25.0	31.3	6.3	-	-	6.3	1.7	
学術研究、専門・技術サービス業	33	12.1	72.7	9.1	3.0	3.0	93.9	67.7	48.4	22.6	29.0	19.4	6.5	9.7	-	3.2	2.0	
宿泊業、飲食サービス業	70	24.3	51.4	14.3	4.3	5.7	90.0	27.0	38.1	65.1	61.9	27.0	19.0	-	-	-	2.4	
生活関連サービス業、娯楽業	40	20.0	52.5	20.0	2.5	5.0	92.5	32.4	29.7	40.5	51.4	10.8	5.4	8.1	-	2.7	1.8	
教育、学習支援業	11	27.3	36.4	36.4	-	-	100.0	27.3	18.2	36.4	27.3	18.2	9.1	-	9.1	9.1	1.5	
医療、福祉	56	23.2	46.4	21.4	3.6	5.4	91.1	27.5	33.3	41.2	49.0	33.3	19.6	2.0	5.9	2.0	2.1	
サービス業（他に分類されないもの）	173	14.5	58.4	18.5	2.9	5.8	91.3	53.2	39.2	34.8	39.2	25.3	10.1	5.7	3.8	1.3	2.1	
サービス業計	319	16.9	57.7	16.9	3.1	5.3	91.5	46.2	39.0	40.8	44.9	22.9	11.0	5.1	2.1	1.4	2.1	
従業員規模	29人以下	67	23.9	46.3	25.4	4.5	0.0	95.5	54.7	45.3	18.8	20.3	21.9	20.3	4.7	1.6	1.6	1.9
30～99人	585	14.2	48.7	28.4	3.2	5.5	91.3	48.5	41.8	35.4	29.6	22.8	10.9	9.0	2.6	1.1	2.0	
100～299人	222	15.8	50.5	23.4	4.1	6.3	89.6	44.7	38.7	39.7	43.7	24.1	11.1	9.0	3.0	0.5	2.1	
300～999人	223	11.7	58.3	23.8	3.6	2.7	93.7	40.2	42.1	39.7	42.6	21.5	7.2	5.7	1.9	1.0	2.0	
1,000人以上	154	11.0	61.7	23.4	2.6	1.3	96.1	39.2	42.6	43.9	51.4	18.9	6.1	7.4	2.0	2.7	2.1	
中小企業（299人以下）計	874	15.3	49.0	26.9	3.5	5.3	91.2	48.1	41.3	35.1	32.4	23.1	11.7	8.7	2.6	1.0	2.0	

そのうえで、人材（人手）不足が企業経営に「影響を及ぼしている／今後、生じる恐れがある」と回答した企業群（n=1,156社）を対象に、影響の具体的な内容について尋ねた結果をみると（複数回答）、「需要の増加に対応できない（受注を見送り・先送りせざるを得ない）」については「情報通信業」や「学術研究、専門・技術サービス業」「運輸業、郵便業」「建設業」等のほか、小規模企業ほど回答割合が高くなっている。

また、「技術・ノウハウの着実な伝承が困難になっている（技能者の募集・育成が覚束ない）」については、「金融業、保険業」や「建設業」「電気・ガス・熱供給・水道業」等で高い。さらに、「事業運営上に支障を来している（遅れやミスの発生、クレームの増加等）」については、「宿泊業、飲食サービス業」や「不動産業、物品賃貸業」「卸売業、小売業」等、また、「募集賃金の上昇や既存人材の処遇改善、時間外労働の増大等で人件費が増加している」は「宿泊業、飲食サービス業」や「生活関連サービス業、娯楽業」「医療、福祉」等で高く、いずれも大規模企業ほど回答割合が高まる傾向が見て取れる。

このほか、「新規事業への着手や事業拡大計画が停滞している」については、「情報通信業」

等で該当が多い。また、「事業の縮小を迫られている（事業所の閉鎖や営業時間の短縮、商品・サービスの削減等）」企業は、小規模になるほど多くなっている。

## 2. 人材（人手）不足は、職場にどのような影響を及ぼすのか

同様に企業調査で、人材（人手）不足が職場に及ぼしている影響について、主な業種や従業員の規模別にみると、**図表 49** の通りになった。「時間外労働の増加や休暇取得数の減少」については、「宿泊業、飲食サービス業」や「学術研究、専門・技術サービス業」等のほか、大規模企業の回答割合が高くなっている。

また、「従業員間の人間関係や職場の雰囲気悪化」については、「金融業、保険業」や「教育、学習支援業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「宿泊業、飲食サービス業」「医療、福祉」など、幅広い業種で該当が多い。「従業員の労働意欲の低下」についても、「医療、福祉」や「教育、学習支援業」「宿泊業、飲食サービス業」「電気・ガス・熱供給・水道業」等で多くなっている。

「メンタルヘルスの悪化や休職の増加」については、「教育、学習支援業」や「医療、福祉」「金融業、保険業」等で回答割合が高いほか、大規模企業ほど高まる傾向が見て取れる。一方、「教育訓練や能力開発機会の減少」は、「情報通信業」や「医療、福祉」「生活関連サービス業、娯楽業」「宿泊業、飲食サービス業」等で高い。また、「離職の増加」についても、「電気・ガス・熱供給・水道業」や「宿泊業、飲食サービス業」「医療、福祉」等で高くなっている。

図表 49 主な業種や規模別にみた人材（人手）不足が職場に及ぼす影響

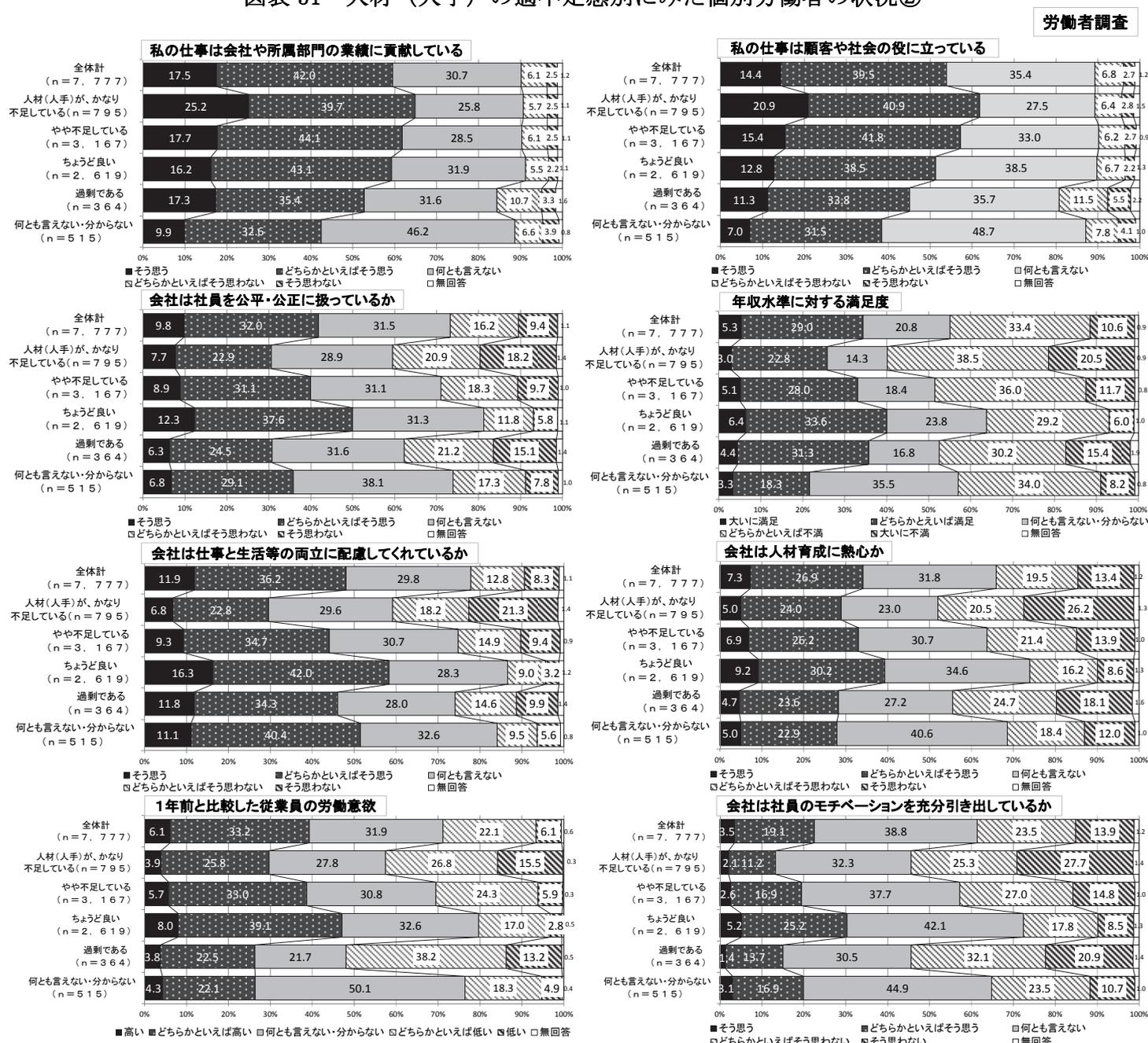
企業調査	人材（人手）不足 （社）	取得数の減少 増加や休暇	従業員間の人間関係や 職場の雰囲気悪化	教育訓練や能力開発 機会の減少	従業員の労働意欲の低下	離職の増加	労働生産性の向上	メンタルヘルスの悪化や 休職の増加	労働災害・事故の 発生・増加	その他	特段の影響はない	無回答	平均選択数	(%)
全体計	1,253	69.8	28.7	27.1	27.0	25.6	21.3	16.3	9.3	2.0	4.6	2.1	2.3	
主な業種別	建設業	116	67.2	30.2	27.6	30.2	13.8	25.9	12.9	15.5	-	6.9	1.7	2.3
	製造業	301	73.1	27.2	27.2	20.6	18.9	26.6	16.3	8.6	1.0	4.3	1.7	2.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	12	50.0	41.7	16.7	41.7	41.7	16.7	8.3	-	8.3	-	-	2.3
	情報通信業	48	58.3	12.5	39.6	22.9	25.0	10.4	18.8	-	-	8.3	-	2.0
	運輸業、郵便業	142	64.8	20.4	23.9	21.1	32.4	20.4	11.3	19.7	1.4	9.2	4.2	2.3
	卸売業、小売業	180	68.3	28.9	22.8	28.3	26.1	25.0	16.1	7.2	2.2	3.3	2.8	2.3
	金融業、保険業	16	62.5	50.0	31.3	25.0	31.3	25.0	31.3	-	6.3	6.3	-	2.7
	不動産業、物品賃貸業	17	52.9	23.5	5.9	35.3	17.6	29.4	11.8	-	-	11.8	5.9	1.9
	学術研究、専門・技術サービス業	33	81.8	12.1	21.2	21.2	15.2	18.2	30	30	3.0	-	-	1.9
	宿泊業、飲食サービス業	70	84.3	41.4	37.1	42.9	41.4	15.7	17.1	4.3	-	1.4	-	2.9
	生活関連サービス業、娯楽業	40	75.0	35.0	37.5	25.0	30.0	12.5	12.5	5.0	5.0	2.5	2.5	2.4
	教育、学習支援業	11	72.7	45.5	27.3	45.5	36.4	27.3	45.5	9.1	-	-	-	3.1
	医療、福祉	56	67.9	41.1	39.3	46.4	39.3	7.1	32.1	16.1	3.6	3.6	1.8	3.0
	サービス業（他に分類されないもの）	173	71.1	30.1	24.3	27.7	28.9	19.1	15.0	8.7	4.6	2.3	2.3	2.3
サービス業計	319	75.5	31.0	28.5	29.8	30.1	17.2	16.0	6.6	3.4	1.9	1.6	2.4	
従業員規模	29人以下	67	55.2	31.3	26.9	16.4	22.4	19.4	11.9	9.0	4.5	9.0	-	2.1
	30～99人	585	64.3	24.6	28.9	24.3	19.3	25.3	11.5	6.8	2.2	5.8	2.2	2.1
	100～299人	222	69.4	31.1	26.1	33.3	31.5	23.4	11.7	9.9	0.9	4.5	2.3	2.4
	300～999人	223	79.4	37.7	26.9	28.7	29.1	12.6	24.2	13.5	1.8	1.3	1.8	2.6
	1,000人以上	154	83.8	26.0	22.7	29.9	37.7	16.9	31.8	12.3	1.9	3.2	2.6	2.7
中小企業（299人以下）計	874	64.9	26.8	28.0	26.0	22.7	24.4	11.6	7.8	2.1	5.7	2.1	2.2	



そうした状況は、人材（人手）の過不足が「ちょうど良い」としている労働者が、（強くあるいはやや）感じているストレス（計42.7%）を大きく上回っている。また、過去1年間に長時間労働で体調を崩した経験が「ある」割合についても、職場の人材（人手）が「かなり不足している」と感じている労働者では、6人に1人以上と顕著に高い。なお、職場の人材（人手）が「過剰である」と感じている労働者でも、「やや不足している」場合と同程度に、ストレスが高い点には留意する必要がある。

同様に、労働者調査で、職場における人材（人手）の過不足感と、会社に対する評価等の関係を調べると、図表51の通りになった。

図表51 人材（人手）の過不足感別にみた個別労働者の状況②



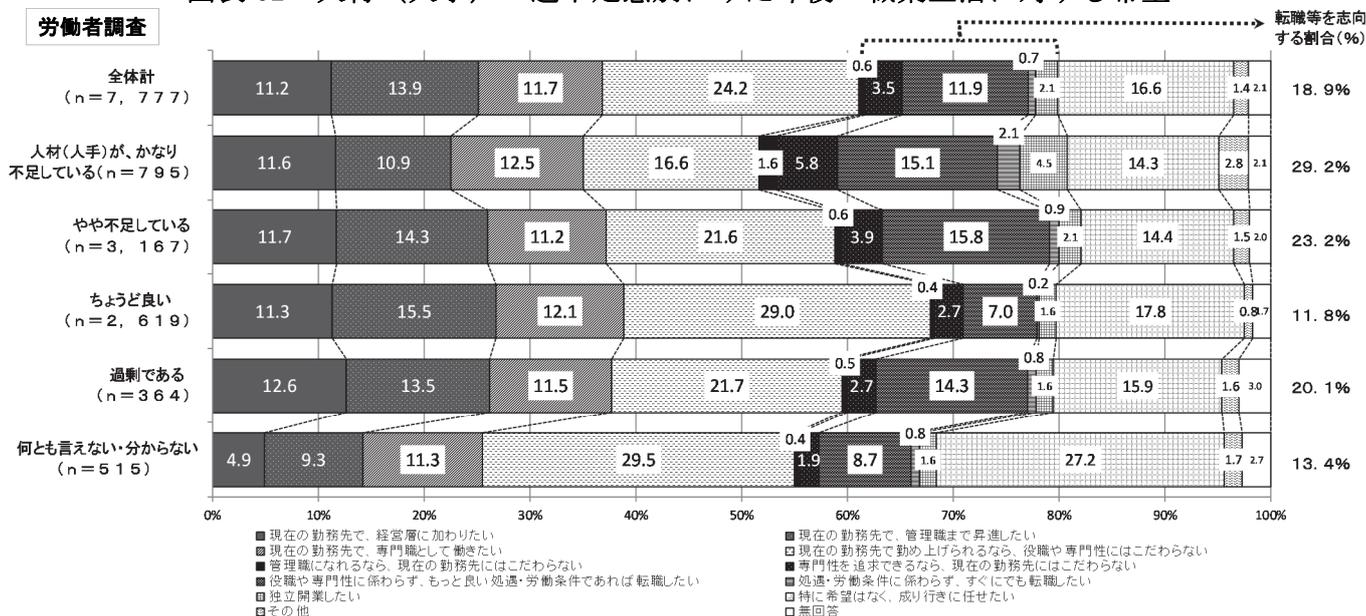
結果をみると、人材（人手）の不足感をより強く感じている労働者ほど、【自身の仕事が会社や所属部門の業績に貢献しているか】について、「そう思う」あるいは「どちらかといえばそう思う」とする割合が高くなっている。また、【自身の仕事が顧客や社会の役に立っているか】についても、「そう思う・どちらかといえばそう思う」とする割合が高い。

こうしたなか、【会社が社員を公平・公正に扱っているか】については、人材（人手）の不足感（あるいは過剰感）をより強く感じている労働者ほど「そう思わない」、あるいは「どちらかといえばそう思わない」と回答する割合が高く、年収水準に対する不満度合いも高くなっている。また、職場の人材（人手）が不足しているとする労働者では、【会社が仕事と生活等の両立に配慮してくれているか】や【人材育成に熱心か】についても、「そう思わない・どちらかといえばそう思わない」と回答している割合が高い。さらに、従業員の労働意欲は1年前より低下しており、会社は社員のモチベーションを充分、引き出していないとも感じているようである。

そのうえで、職場における人材（人手）の過不足感と、今後の職業生活に対する希望の関係を調べると、図表 52 の通りになった。結果をみると、人材（人手）の不足感をより強く感じている労働者ほど、「現在の勤務先で勤め上げられるなら、役職や専門性にはこだわらない」等とする割合が低い。他方で「役職や専門性に係わらず、もっと良い処遇・労働条件であれば転職したい」や「専門性を追求できるなら、現在の勤務先にはこだわらない」「独立開業したい」といった、転職等を志向する割合が高まる様子が見て取れる。

転職等を志向する割合は、職場の人材（人手）が「かなり不足している」と感じている労働者で約3割にのぼり、「やや不足している」場合でも5人に1人以上となっている。職場の人材（人手）が「不足している」労働者計では24.4%になるが、これは過不足が「ちょうど良い」とする労働者の、転職等志向（11.8%）の2倍を上回る水準となっている。

図表 52 人材（人手）の過不足感別にみた今後の職業生活に対する希望

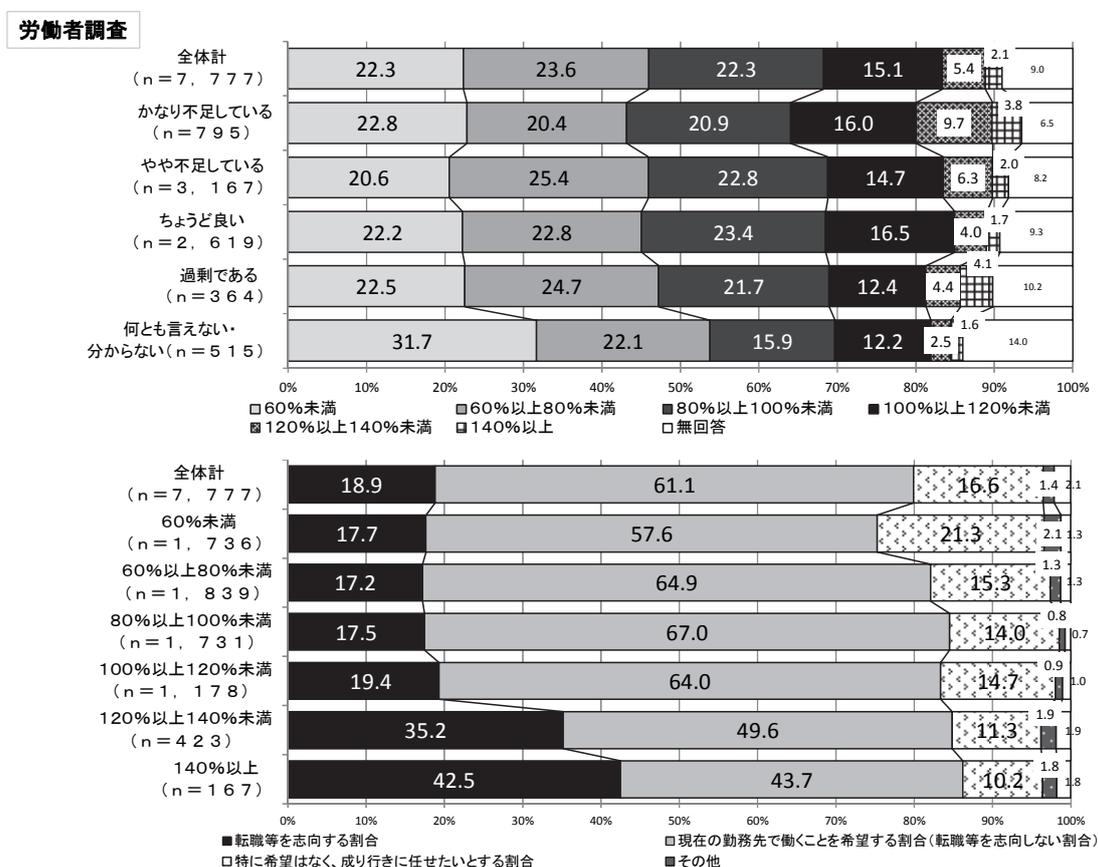


なお、職場の人材（人手）不足を感じている労働者ほど、自身の能力や経験に対する評価も上昇し、転職等を志向する割合が高まることを窺わせる結果もある。

職場における人材（人手）の過不足感と、自身の能力等に対する価値評価の関係をみると、人材（人手）の不足をより強く感じている労働者ほど、仮に転職する場合の年収水準についても、より高く見積もる傾向が見て取れる（図表 53）。

そのうえで、仮に転職した場合の自身の能力等に対する価値評価と、転職等を志向する割合<sup>9</sup>の関係をみると、現在の年収水準（100%）以上を記入した労働者ほど、転職等を志向する割合が高くなっている。

図表 53 人材（人手）の過不足感別にみた  
自身の価値評価（上）と転職等志向の関係（下）



<sup>9</sup> 図表 52 における点線範囲内の合計割合。具体的には、「管理職になれるなら、現在の勤務先にはこだわらない」「専門性を追求できるなら、現在の勤務先にはこだわらない」「役職や専門性に係わらず、もっと良い処遇・労働条件であれば転職したい」「処遇・労働条件に係わらず、すぐにでも転職したい」「独立開業したい」の合算で算出している。なお、現在の勤務先で働くことを希望する割合（転職等を志向しない割合）は、「現在の勤務先で、経営層に加わりたい」「現在の勤務先で、管理職まで昇進したい」「現在の勤務先で、専門職として働きたい」「現在の勤務先で勤め上げられるなら、役職や専門性にはこだわらない」の合計である。

#### 第4節 人材（人手）不足の解消見通しは、どうなっているのか

企業調査で、全有効回答企業（n=2,406社）を対象に、人材（人手）の過不足見通しを尋ねると、今後も「現状程度の人材の過不足が、慢性的に継続すると思う（緩和・解消の見通しはない）」企業（28.7%）と「人材の過不足は、いっそう深刻化すると思う」企業（25.9%）がともに1/4を超えた（単純集計結果は13頁参照）。

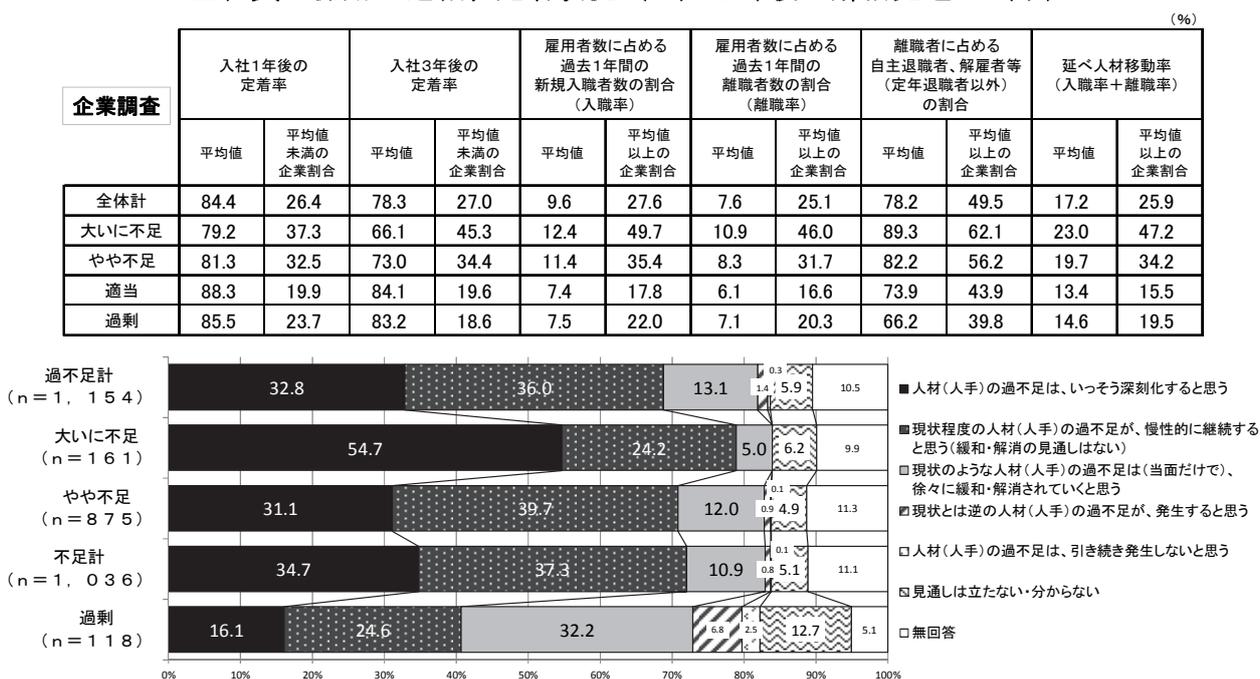
こうしたなか、人材（人手）の過不足感別に、正社員の採用・退職、定着状況をみると、人材（人手）の不足をより強く感じている企業ほど、入社から1年後や3年後の定着率が低くなっていることが分かる（図表54）。

また、離職者に占める自主退職者等の割合も高く、さらに、入職率と離職率を合算した延べ人材移動率も高い様子が見て取れる。

そのうえで、人材（人手）の過不足感と今後の解消見通しの関係をみると、人材（人手）が「大いに不足」している企業の54.7%、「やや不足」している企業でも31.1%が、「人材（人手）の不足はいっそう深刻化すると思う」と回答した。また、同順に24.2%、39.7%の企業が、「現状程度の人材（人手）の不足が、慢性的に継続すると思う（緩和・解消の見通しはない）」としている。

総じて人材（人手）の不足を生じている企業計の72.0%が、いっそうの深刻化や慢性的な継続を予想しており、何らかの対策を講じる必要性が高まっている。その際、人材（人手）が不足している企業ほど人材（人手）が定着せず、結果として採用と離職を繰り返す、悪循環に陥っている恐れもあるとみられる点に留意する必要がある。

図表54 人材（人手）の過不足感別にみた  
正社員の採用・退職、定着状況（上）と今後の解消見通し（下）



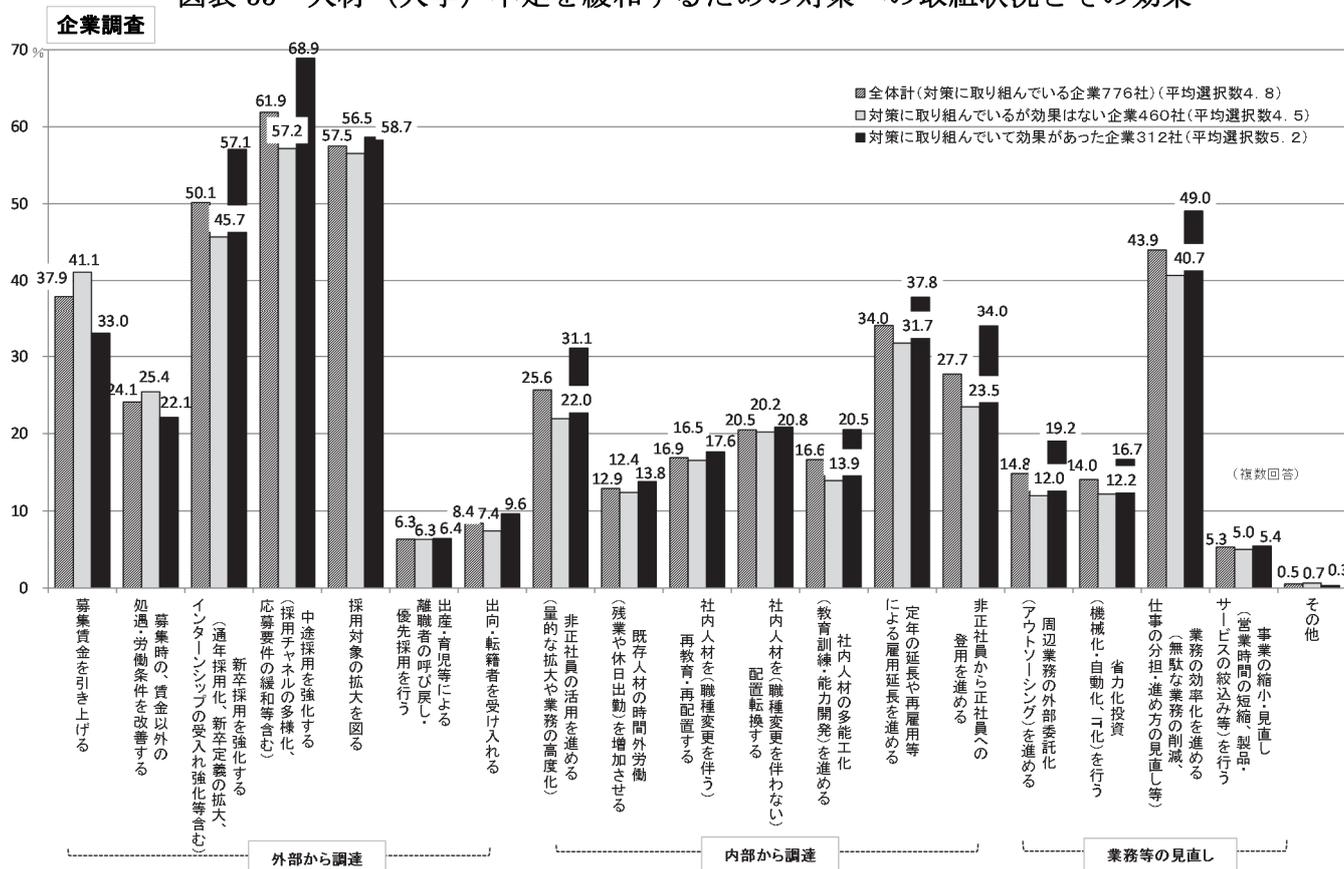
## 第5節 人材（人手）不足の改善には、どのような対策が効果的か

### 1. 人材（人手）不足を緩和するための対策で効果が高いものは何か

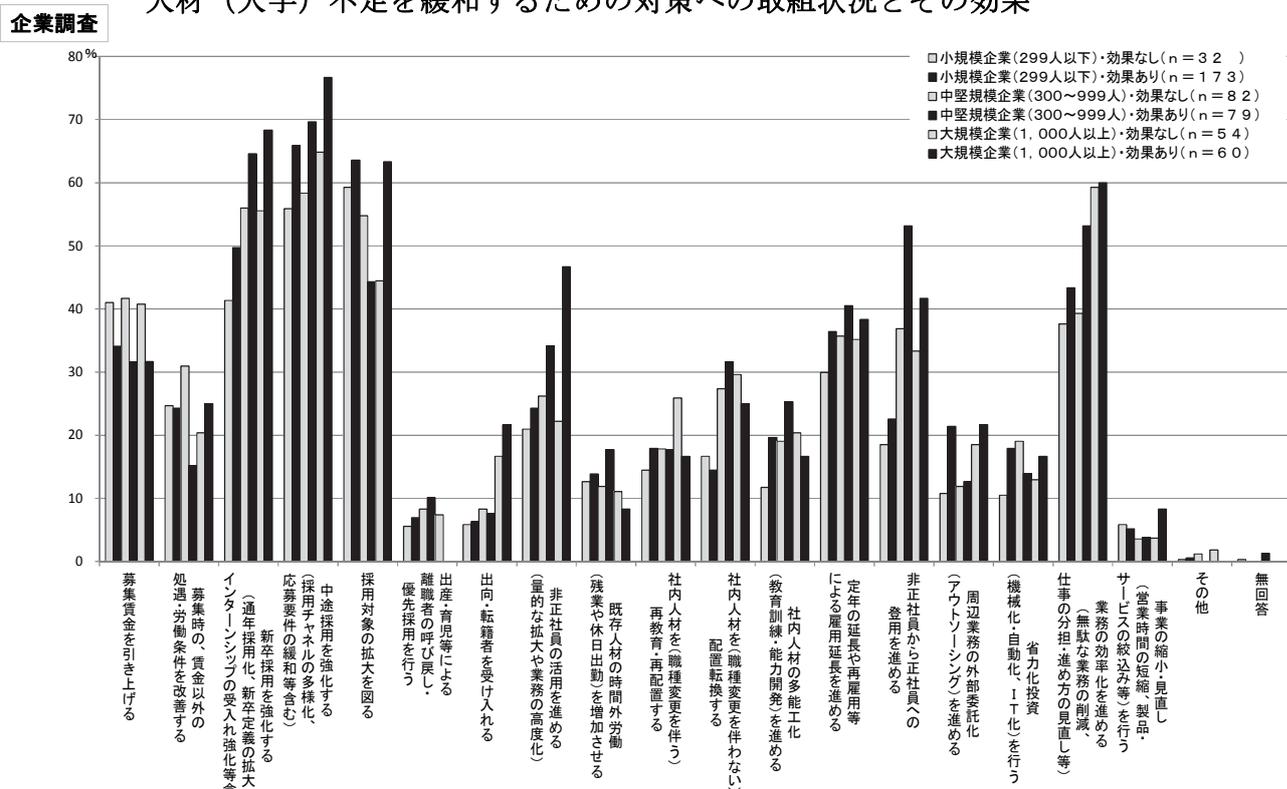
それでは、こうした人材（人手）不足を緩和するために効果的な対策とは、どのようなものだろうか。人材（人手）不足を生じている企業（n=1,253社）を対象に、これを緩和する対策への取組状況を尋ねると、約6割（61.9%）が「取り組んでいる」としたものの、その効果については、「（未だ）実感できるような効果はない（よく分からない含む）」が、「取り組んでいる」企業の約6割（59.3%）にのぼった（単純集計結果は11頁を参照）。

そこで、人材（人手）不足を緩和するための対策に取り組み、効果があった・ない（よく分からない含む）企業の間で、具体的な取組内容にどのような違いがあるかをみると、「効果があった」企業群では、「中途採用を強化する（採用チャネルの多様化、応募要件の緩和等含む）」こと（11.7 ㊦差）や「新卒採用を強化する（通年採用化、新卒定義の拡大、インターンシップの受入れ強化等含む）」こと（11.4 ㊦差）に加え、「非正社員から正社員への登用を進める」こと（10.5 ㊦差）など、採用方法の多様化等に取り組んでいる割合が高くなっている（図表55）。また、「業務の効率化を進める（無駄な業務の削減、仕事の分担・進め方の見直し等）」こと（8.3 ㊦差）や「非正社員の活用を進める（量的な拡大や業務の高度化）」こと（9.1 ㊦差）、「社内人材の多能工化（教育訓練・能力開発）を進める」こと（6.6 ㊦差）、「周辺業務の外部委託化（アウトソーシング）を進める」こと（7.2 ㊦差）など、業務のあり方や分担・配分の見直し等にも踏み込んでいる様子が見て取れる。

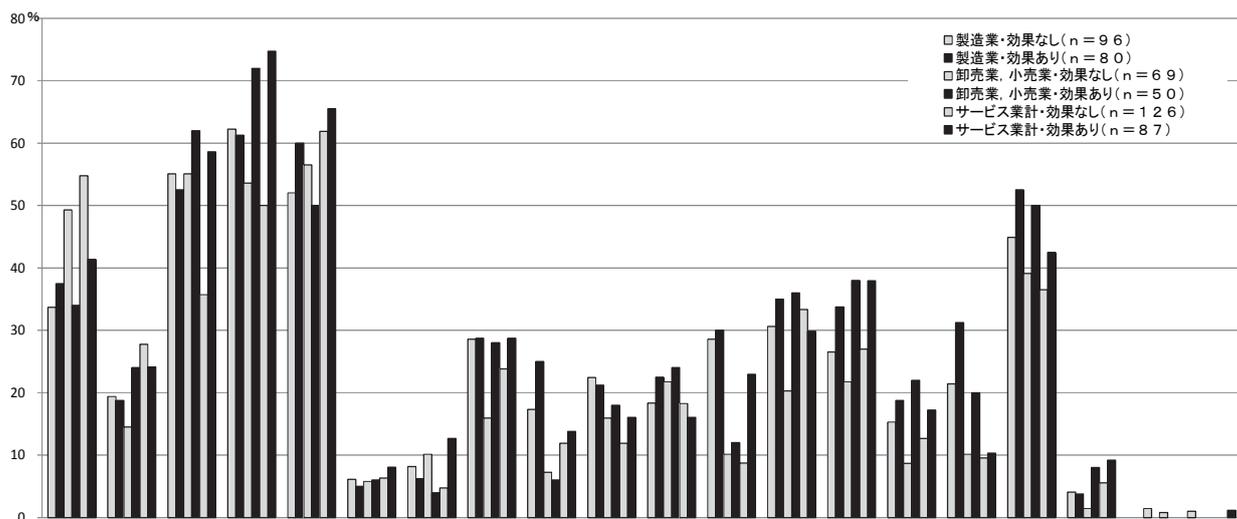
図表55 人材（人手）不足を緩和するための対策への取組状況とその効果



図表 56 主な業種別や従業員規模にみた  
人材（人手）不足を緩和するための対策への取組状況とその効果



小規模企業(299人以下)・効果なし(n=32)	41.0	24.7	41.4	55.9	59.3	5.6	5.9	21.0	12.7	14.5	16.7	11.7	29.9	18.5	10.8	10.5	37.7	5.9	0.3	0.3
小規模企業(299人以下)・効果あり(n=173)	34.1	24.3	49.7	65.9	63.6	6.9	6.4	24.3	13.9	17.9	14.5	19.7	36.4	22.5	21.4	17.9	43.4	5.2	0.6	0.0
中堅規模企業(300~999人)・効果なし(n=82)	41.7	31.0	56.0	58.3	54.8	8.3	8.3	26.2	11.9	17.9	27.4	19.0	35.7	36.9	11.9	19.0	39.3	3.6	1.2	0.0
中堅規模企業(300~999人)・効果あり(n=79)	31.6	15.2	64.6	69.6	44.3	10.1	7.6	34.2	17.7	17.7	31.6	25.3	40.5	53.2	12.7	13.9	53.2	3.8	0.0	1.3
大規模企業(1,000人以上)・効果なし(n=54)	40.7	20.4	55.6	64.8	44.4	7.4	16.7	22.2	11.1	25.9	29.6	20.4	35.2	33.3	18.5	13.0	59.3	3.7	1.9	0.0
大規模企業(1,000人以上)・効果あり(n=60)	31.7	25.0	68.3	76.7	63.3	0.0	21.7	46.7	8.3	16.7	25.0	16.7	38.3	41.7	21.7	16.7	60.0	8.3	0.0	0.0

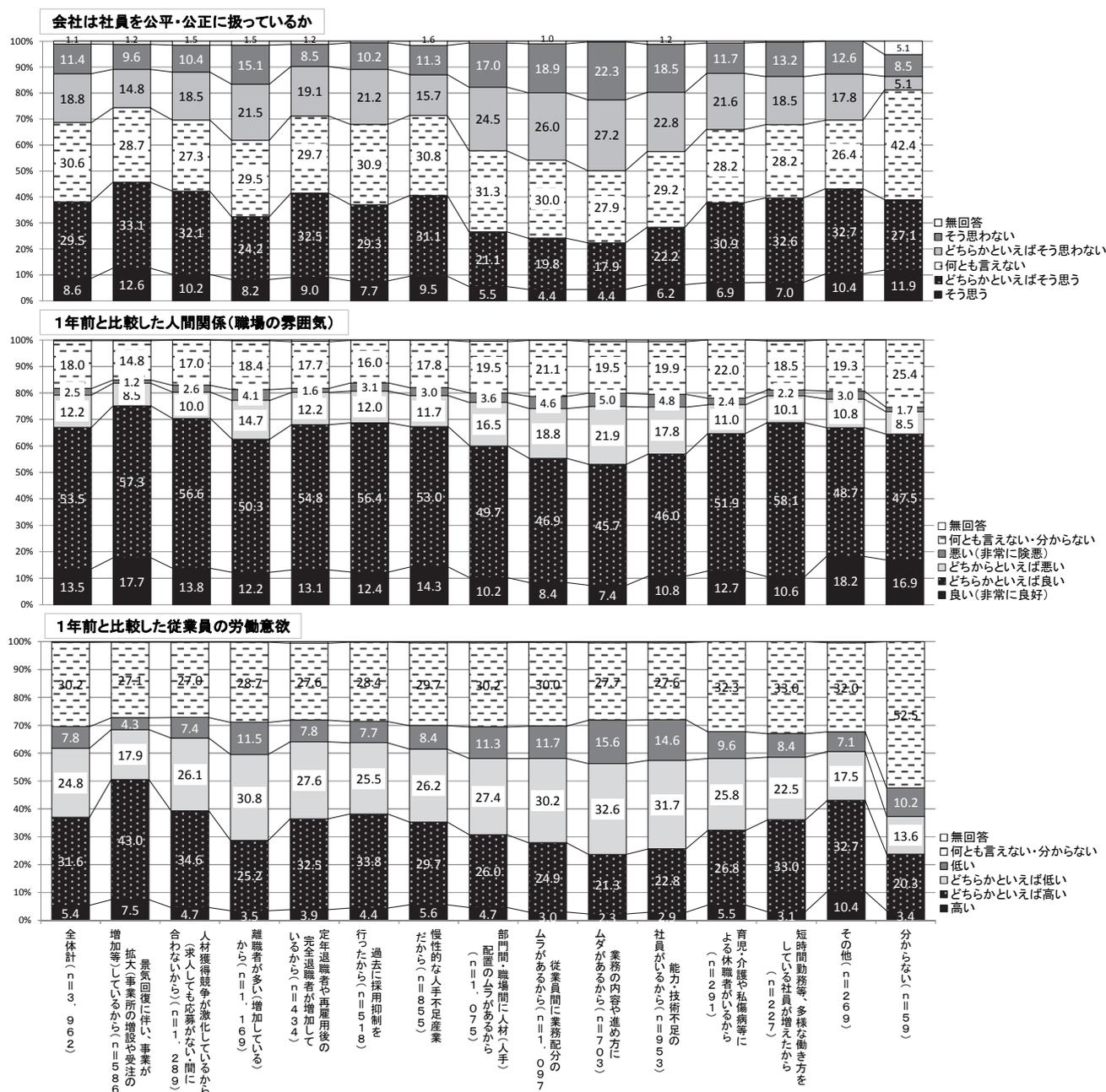


製造業・効果なし(n=96)	33.7	19.4	55.1	62.2	52.0	6.1	8.2	28.6	17.3	22.4	18.4	28.6	30.6	26.5	15.3	21.4	44.9	4.1	0.0	1.0
製造業・効果あり(n=80)	37.5	18.8	52.5	61.3	60.0	5.0	6.3	28.8	25.0	21.3	22.5	30.0	35.0	33.8	18.8	31.3	52.5	3.8	0.0	0.0
卸売業、小売業・効果なし(n=69)	49.3	14.5	55.1	53.6	56.5	5.8	10.1	15.9	7.2	15.9	21.7	10.1	20.3	21.7	8.7	10.1	39.1	1.4	1.4	0.0
卸売業、小売業・効果あり(n=50)	34.0	24.0	62.0	72.0	50.0	6.0	4.0	28.0	6.0	18.0	24.0	12.0	36.0	38.0	22.0	20.0	50.0	8.0	0.0	0.0
サービス業計・効果なし(n=126)	54.8	27.8	35.7	50.0	61.9	6.3	4.8	23.8	11.9	11.9	18.3	8.7	33.3	27.0	12.7	9.5	36.5	5.6	0.8	0.0
サービス業計・効果あり(n=87)	41.4	24.1	58.6	74.7	65.5	8.0	12.6	28.7	13.8	16.1	16.1	23.0	29.9	37.9	17.2	10.3	42.5	9.2	0.0	1.1

この点、対策に取り組んではいるが、効果がないとしている企業群が、むしろ「募集賃金を引き上げる」こと等に注力している点とは対照的である。また、そうした結果を、主な業種別（層化したn数で一定数が得られた業種のみ）や、従業員の規模別にみても、確かに同様の傾向を確認することが出来る（図表 56）。

なお、労働者調査でも、人材（人手）不足の原因の一つとして指摘されていた、「部門・職場間の人材（人手）配置のムラ」や「従業員間の業務配分のムラ」「業務の内容や進め方のムダ」等が放置されていると、会社が「社員を公平・公正に扱って（くれて）いる」という思いが薄れ、人間関係（職場の雰囲気）が悪化し、労働意欲まで低下させてしまう恐れがある点には留意が必要である（図表 57）。

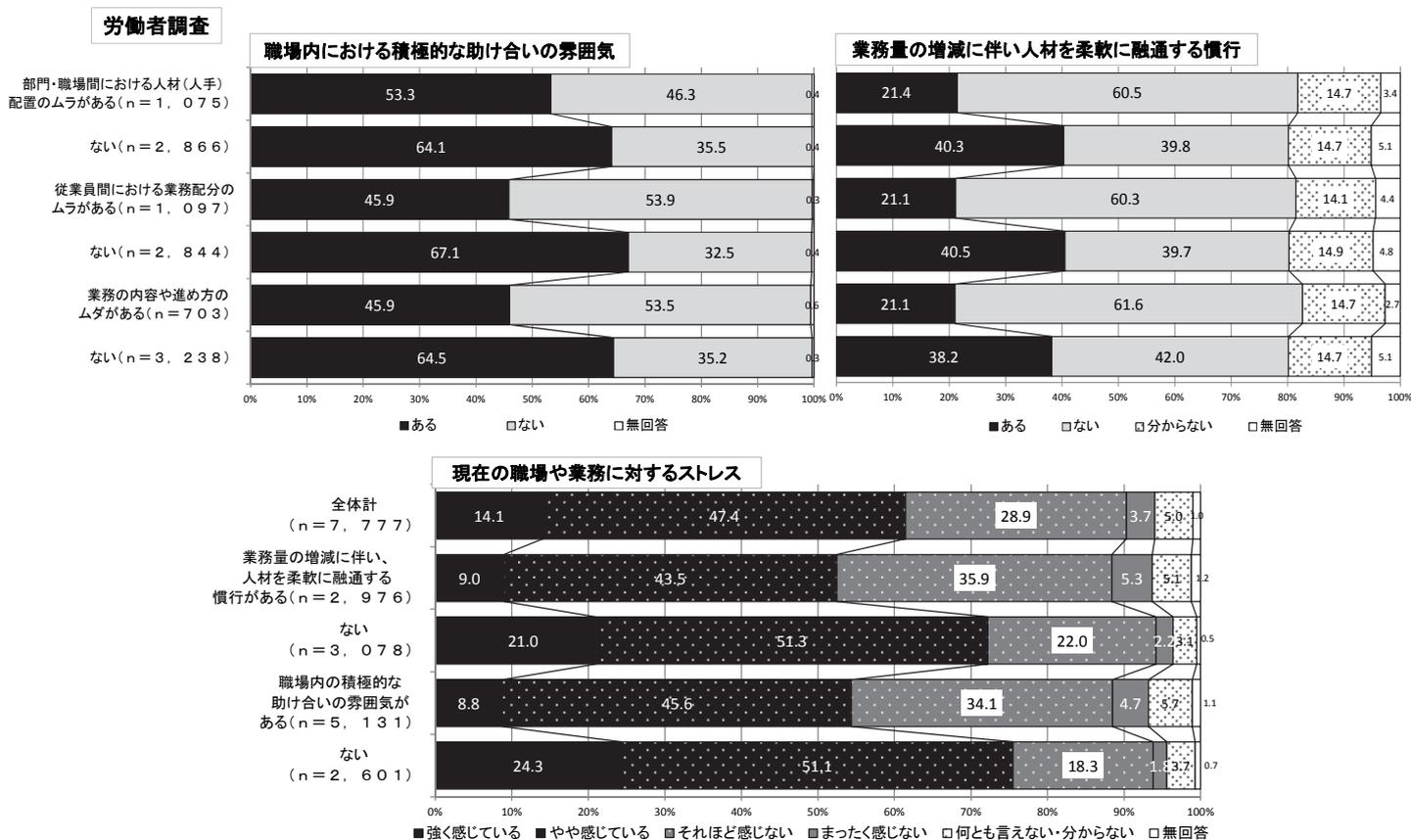
図表 57 人材（人手）不足の理由別にみた職場の人間関係や従業員の労働意欲等



また、「部門・職場間の人材（人手）配置のムラ」や「従業員間の業務配分のムラ」「業務の内容や進め方のムダ」が放置されていると、業務量が増加した場合に積極的に助け合う雰囲気や、社内で人材を柔軟に融通（配置転換等）する慣行も形成され難く、個別労働者の職場や業務に対するストレスを高めてしまう恐れもある（図表 58）。

このことは、先述したように転職等志向を高める結果にもつながりかねない。人材（人手）不足への対応に当たっては、業務のあり方や分担・配分の見直し等を行うことも重要である。

図表 58 人材（人手）配置のムラ等と社内における助け合いの雰囲気等



## 2. 人材（人手）不足対策の取組みは、労働者や企業にどういった効果をもたらすのか

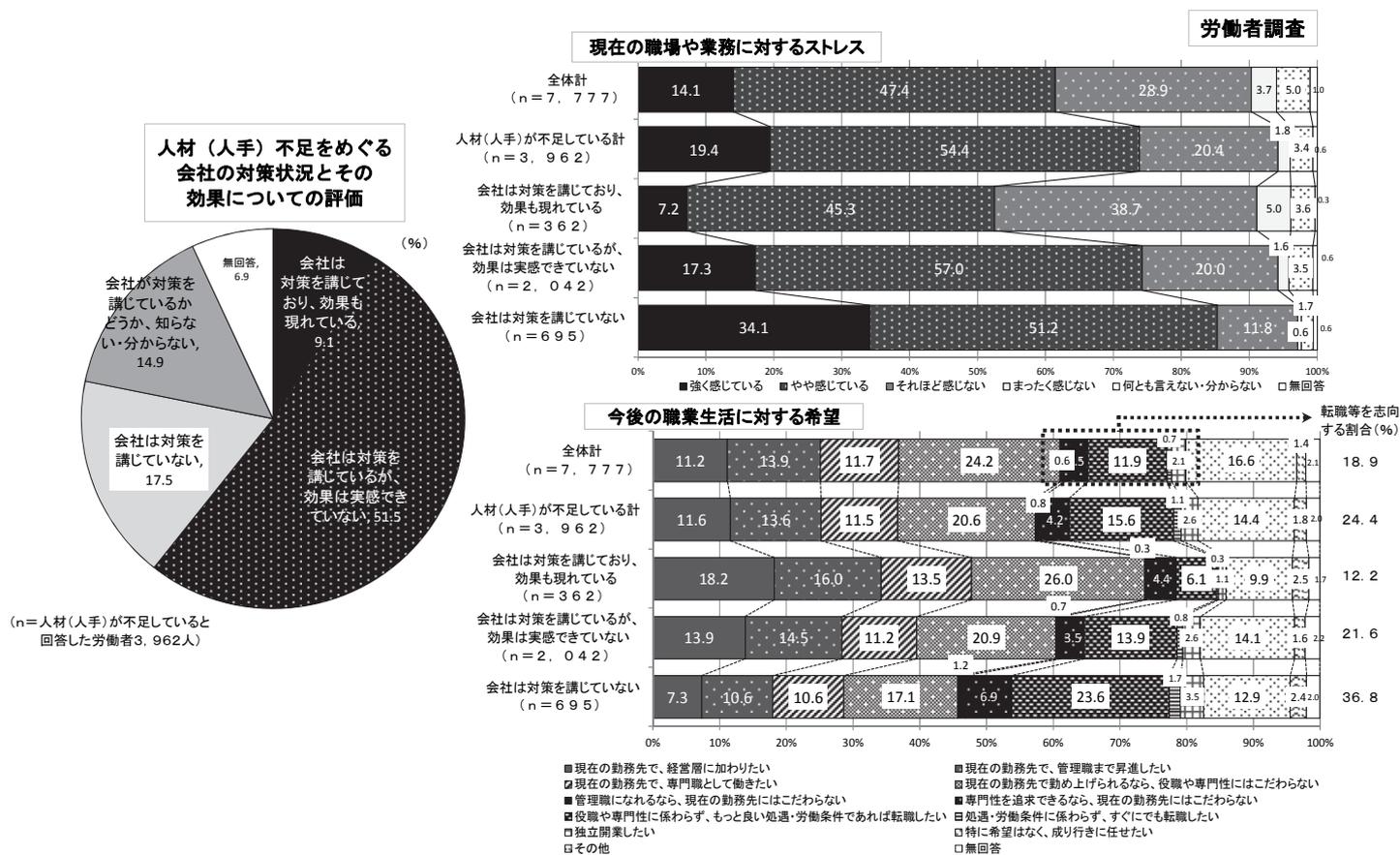
なお、こうした対策は、それが直接、人材（人手）不足の緩和に効果を発揮するだけでなく、先述したように、人材（人手）不足が個別労働者に与える影響等を軽減することで、間接的に人材（人手）の定着に寄与する効果もみられるようである。

職場で人材（人手）が不足していると回答した労働者（n=3,962人）を対象に、会社の対策状況とその評価を尋ねると、「会社は対策を講じているが、効果は実感できていない」が過半数（51.5%）を占め、「会社は対策を講じていない」も1/6超みられた（単純集計結果は26頁参照）。

そのうえで、こうした評価と労働者のストレスや転職等を志向する割合の関係をみると、人材（人手）不足にも係わらず「会社は対策を講じていない」とする労働者は、業務等に対してストレスを強く、あるいはやや感じている割合が計85%を超え、転職等を志向する割合も1/3超と高くなっている（図表59）。

これに対し、「会社は対策を講じており、効果も現れている」とする労働者では、（人材（人手）不足にも係わらず「会社は対策を講じていない」とする労働者に比べて）ストレスを強く、あるいはやや感じる割合が3割以上改善され、転職等を志向する割合も1/3程度まで抑制される様子が見て取れる。

図表59 人材（人手）不足を緩和するための対策が労働者に及ぼす効果



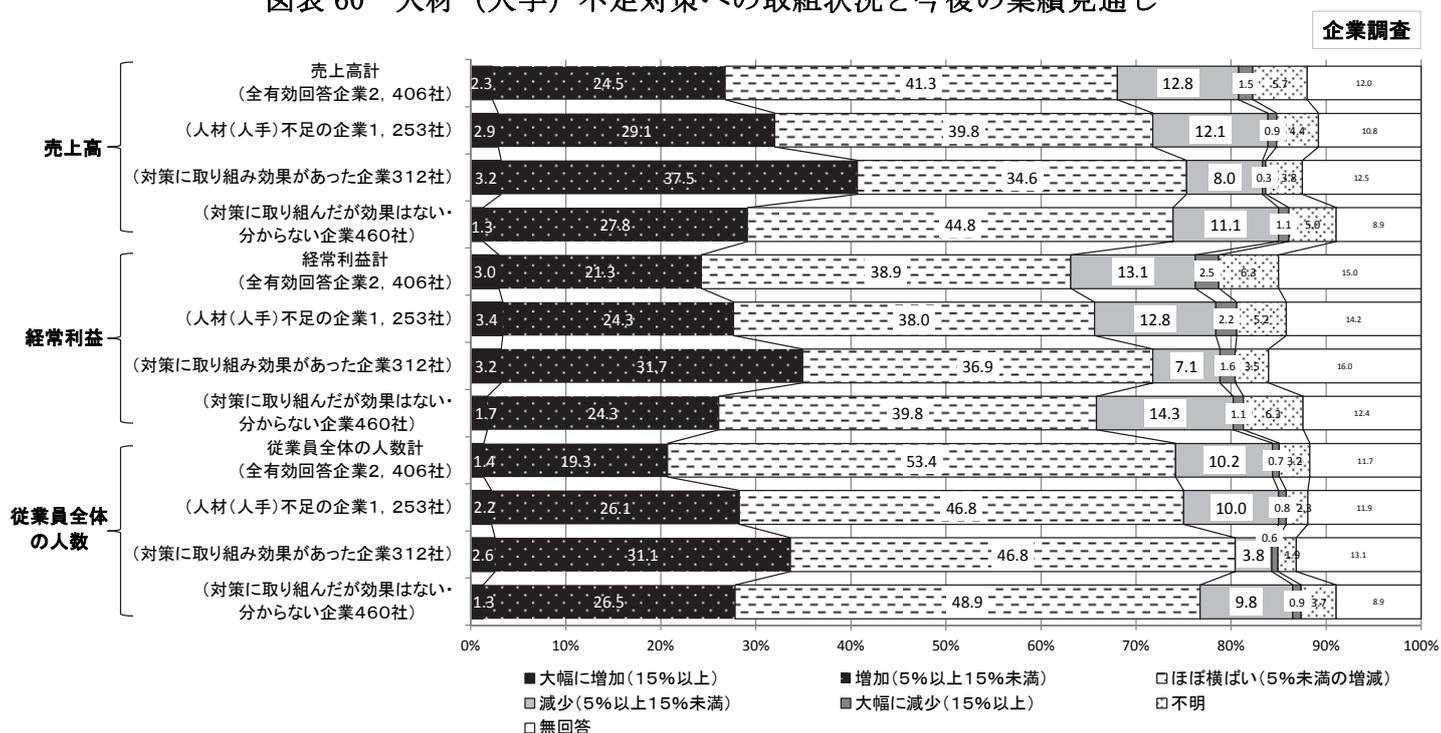
一方、人材（人手）不足への対策に取り組むことは、企業業績にとっても良い結果をもたらす可能性がある。人材（人手）不足対策に取り組む、その効果を実感している企業では、今後3年間における売上高や経常利益の見通しも明るく、従業員を増加を見込む割合が高くなっている（図表60）。

具体的にみると、売上高の今後の見通しとして、人材（人手）不足の企業では「増加」の割合が計32.0%のところ、【人材（人手）不足対策に取り組む、効果があった】とする企業では計40.7%に対し、【対策に取り組んでいるが、効果はない（よく分からない）】としてい

る企業では計 29.1%にとどまっている。同様に、経常利益の今後の見通しについても、人材（人手）不足の企業で「増加」の割合が計 27.6%のところ、【対策に取り組み、効果があった】とする企業が計 34.9%に対し、【対策に取り組んでいるが、効果はない（同）】企業では計 26.1%となっている。

いずれも、人材（人手）不足が業績向上のネックになっていることの裏返しに他ならないとみられるが、それだけに人材（人手）不足への対策が、重要な経営課題の一つになっていると言えるだろう。

図表 60 人材（人手）不足対策への取組状況と今後の業績見通し



### 3. 更なる対策余地は、どの程度あるか

なお、本調査では上記のような対策に加え、今後、更なる人材（人手）不足に直面した場合に、例えば省力化投資（機械化、自動化、IT化等）や営業時間の短縮、また、他社との人材交流（出向、転籍等）の活発化、企業間における人材の共有（兼業・副業の許容）、教育訓練・能力開発の強化といった対策に取り組む意向が、どの程度あるかについても尋ねている（単純集計結果は14頁参照）。

そうした結果を、主な業種や従業員規模別にみると、図表 61 の通りになる。まず、主な業種別で、「省力化投資（機械化、自動化、IT化等）を行うこと」について「検討する」割合は、「製造業」（計 63.8%）のほか、「教育、学習支援業」（計 52.2%）や「卸売業、小売業」（計 49.6%）等で高くなっている。また、「営業時間を短縮すること」について「検討する」企業

は、「宿泊業,飲食サービス業」(計 36.7%)や「卸売業,小売業」(計 27.8%)等に多い。

一方、「他社(関連会社含む)との人材交流(出向、転籍等)を行うこと」について「検討する」割合は、「情報通信業」(計 57.7%)や「電気・ガス・熱供給・水道業」(計 57.1%)、「学術研究,専門・技術サービス業」(計 55.6%)等で高くなっている。また、「企業間で人材を共有(兼業・副業を許容)すること」については、「教育,学習支援業」(計 34.8%)や「宿泊業,飲食サービス業」(計 34.7%)、「学術研究,専門・技術サービス業」(計 31.8%)等で「検討する」割合が高い。

こうしたなか、「従業員の教育訓練・能力開発を行うこと」については、業種を問わず「検討する」割合が7~8割程度と、一様に高い点が特徴となっている。

また、従業員規模別にみると、「省力化投資を行うこと」や「他社との人材交流を行うこと」「教育訓練・能力開発を行うこと」については、大規模企業になるほど「検討する」割合が高まる傾向がみられる。これに対し、「企業間で人材を共有すること」や「営業時間を短縮すること」については、総じて2割台にとどまっている。

いずれも調査時点では、「積極的に検討する」割合は、「従業員の教育訓練・能力開発を行うこと」を除き)必ずしも高くないものの、今後、更なる人材(人手)不足に当たっては、「教育訓練・能力開発」の挺入れをはじめ、「省力化投資(機械化、自動化、IT化等)」や「営業時間の短縮」等に踏み出す企業も出て来るとみられる。

図表 61 主な業種や従業員規模別にみた更なる人材(人手)対策への取組意向

企業調査	全有効回答企業計 (社)	省力化投資(機械化、自動化、IT化等)を行うこと					営業時間を短縮すること					他社(関連会社含む)との人材交流(出向、転籍等)を行うこと					企業間で人材を共有(兼業、副業を許容)すること					従業員の教育訓練・能力開発を強化すること										
		積極的に検討する	検討する	検討余地はない	分からない	無回答	積極的に検討する	検討する	検討余地はない	分からない	無回答	積極的に検討する	検討する	検討余地はない	分からない	無回答	積極的に検討する	検討する	検討余地はない	分からない	無回答	積極的に検討する	検討する	検討余地はない	分からない	無回答						
		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)						
全体計	2,406	12.3	35.0	21.1	21.7	10.0	47.2	1.2	19.5	51.5	16.1	11.7	20.7	6.2	37.4	29.3	17.5	9.6	43.6	2.3	20.4	45.4	21.6	10.3	22.7	24.4	55.3	4.2	6.9	9.1	79.7	
建設業	208	9.6	34.1	24.5	22.6	9.1	43.8	1.0	16.8	59.6	12.5	10.1	17.8	6.3	46.6	26.0	13.5	7.7	52.9	0.5	27.4	44.7	20.7	6.7	27.9	28.8	54.8	1.4	7.2	7.7	83.7	
製造業	672	19.9	43.9	10.6	17.7	7.9	63.8	0.9	18.9	48.1	20.2	11.9	19.8	6.8	32.6	32.4	17.7	10.4	39.4	1.8	16.4	46.9	22.8	12.2	18.2	24.1	55.8	4.0	6.7	9.4	79.9	
電気・ガス・熱供給・水道業	21	-	23.8	57.1	19.0	-	23.8	-	4.8	57.1	33.3	4.8	4.8	9.5	47.6	19.0	23.8	-	57.1	4.8	4.8	61.9	28.6	-	9.5	19.0	71.4	-	4.8	4.8	90.5	
情報通信業	78	7.7	26.9	29.5	33.3	2.6	34.6	-	12.8	70.5	14.1	2.6	12.8	11.5	46.2	28.2	11.5	2.6	57.7	1.3	24.4	47.4	25.6	1.3	25.6	30.8	48.7	9.0	11.5	-	79.5	
運輸業、郵便業	225	5.8	21.3	31.1	28.0	13.8	27.1	0.9	18.7	52.0	16.0	12.4	19.6	7.6	40.4	26.2	15.6	10.2	48.0	1.8	21.3	47.1	17.8	12.0	23.1	20.0	52.9	6.2	10.7	10.2	72.9	
卸売業、小売業	411	10.9	38.7	17.5	22.6	10.2	49.6	1.5	26.3	44.5	16.3	11.4	27.7	4.6	37.0	29.4	19.2	9.7	41.6	1.2	17.0	49.6	22.4	9.7	18.2	25.3	56.4	3.2	6.1	9.0	81.8	
金融業、保険業	36	13.9	33.3	5.6	41.7	5.6	47.2	2.8	11.1	61.1	16.7	8.3	13.9	5.6	36.1	11.1	36.1	11.1	41.7	2.8	16.7	36.1	36.1	8.3	19.4	44.4	38.9	-	11.1	5.6	83.3	
不動産業、物品賃貸業	29	10.3	37.9	27.6	17.2	6.9	48.3	-	6.9	62.1	20.7	10.3	6.9	3.4	34.5	31.0	27.6	3.4	37.9	-	20.7	58.6	13.8	6.9	20.7	17.2	58.6	6.9	6.9	10.3	75.9	
学術研究、専門・技術サービス業	63	7.9	36.5	22.2	19.0	14.3	44.4	-	11.1	63.5	12.7	12.7	11.1	4.8	50.8	23.8	14.3	6.3	55.6	4.8	27.0	47.6	14.3	6.3	31.7	23.8	63.5	1.6	4.8	6.3	87.3	
宿泊業、飲食サービス業	98	6.1	30.6	26.5	24.5	12.2	36.7	-	36.7	29.6	19.4	14.3	36.7	1.0	32.7	30.6	22.4	13.3	33.7	4.1	30.6	35.7	17.3	12.2	34.7	21.4	61.2	1.0	5.1	11.2	82.7	
生活関連サービス業、娯楽業	61	3.3	27.9	31.1	27.9	9.8	31.1	3.3	16.4	62.3	9.8	8.2	19.7	3.3	37.7	39.3	11.5	8.2	41.0	1.6	21.3	54.1	14.8	8.2	23.0	27.9	52.5	6.6	6.6	6.6	80.3	
教育、学習支援業	46	15.2	37.0	26.1	15.2	6.5	52.2	-	10.9	69.6	10.9	8.7	10.9	4.3	30.4	34.8	23.9	6.5	34.8	8.7	26.1	34.8	23.9	6.5	34.8	23.9	60.9	2.2	6.5	6.5	84.8	
医療、福祉	96	7.3	32.3	27.1	19.8	13.5	39.6	2.1	9.4	60.4	14.6	13.5	11.5	5.2	26.0	35.4	19.8	13.5	31.3	5.2	21.9	39.6	21.9	11.5	27.1	27.1	50.0	7.3	5.2	10.4	77.1	
サービス業(他に分類されないもの)	287	11.8	26.8	30.0	19.9	11.5	38.7	1.7	18.5	54.7	12.2	12.9	20.2	7.3	40.8	26.8	16.0	9.1	48.1	3.8	22.3	41.1	22.0	10.8	26.1	21.6	55.7	7.0	5.6	10.1	77.4	
サービス業計	514	9.1	29.4	28.4	21.4	11.7	38.5	1.4	20.8	52.1	13.2	12.5	22.2	5.3	40.1	29.0	16.3	9.3	45.3	3.7	24.1	42.8	19.3	10.1	27.8	22.4	57.8	5.1	5.4	9.3	80.2	
従業員規模	29人以下	145	8.3	20.0	26.2	26.2	19.3	28.3	1.4	22.8	45.5	12.4	17.9	24.1	2.1	28.3	32.4	22.8	14.5	30.3	0.7	20.7	41.4	22.1	15.2	21.4	15.9	53.1	8.3	9.7	13.1	69.0
30~99人	1,178	10.3	33.5	24.5	19.4	12.3	43.8	1.3	19.0	49.8	16.0	13.8	20.3	4.5	32.0	33.7	17.8	12.0	36.5	1.7	20.5	44.8	20.1	12.9	22.2	22.8	54.2	4.9	7.0	11.0	77.1	
100~299人	407	12.8	34.9	17.4	26.0	8.8	47.7	1.0	19.2	51.4	17.2	11.3	20.1	6.6	37.1	31.0	16.2	9.1	43.7	3.9	18.4	45.0	23.1	9.6	22.4	24.1	56.0	4.2	7.4	8.4	80.1	
300~999人	397	12.8	41.1	19.4	20.9	5.8	53.9	1.3	19.4	58.7	12.8	7.8	20.7	7.6	47.6	24.7	14.9	5.3	55.2	1.8	20.9	52.6	18.1	6.5	22.7	28.0	57.4	2.5	5.0	7.1	85.4	
1,000人以上	272	21.0	40.4	11.8	23.9	2.9	61.4	0.7	19.9	51.8	22.1	5.5	20.6	12.5	50.7	13.2	19.5	4.0	63.2	3.3	22.1	41.2	30.1	3.3	25.4	32.0	56.3	1.8	6.6	3.3	88.2	
中小企業(299人以下)計	1,730	10.7	32.7	23.0	21.5	12.1	43.4	1.2	19.4	49.8	16.0	13.6	20.6	4.8	32.9	32.9	17.9	11.5	37.7	2.1	20.0	44.6	21.0	12.3	22.1	22.5	54.6	5.0	7.3	10.5	77.1	

## 第5章 まとめに代えて

本調査では、人材（人手）不足の実態を把握し、それが企業経営や職場、労働者に及ぼす影響を明らかにするとともに、人口減少下における経済の持続的な成長に向けた労働力確保のあり方等を展望するため、企業とそこで働く労働者を対象にアンケートを実施した。

その結果、企業調査によれば、半数以上（52.1%）の企業が人材（人手）不足に直面しており、うち約2/3には「需要の増加に対応できない」（45.4%）や「技術・ノウハウの着実な伝承が困難になっている」（41.5%）、「事業運営上に支障を来している」（37.0%）、「募集賃金の上昇や既存人材の処遇改善、時間外労働の増大等で人件費が増加している」（36.6%）など、企業経営上、何らかの影響が及んでいる様子が浮き彫りになった。

また、「時間外労働の増加や休暇取得数の減少」（69.8%）のほか、「従業員間の人間関係や職場の雰囲気の悪化」（28.7%）、「教育訓練や能力開発機会の減少」（27.1%）、「従業員の労働意欲の低下」（27.0%）、「離職の増加」（25.6%）といった影響が、職場に及んでいるとする割合も、（人手）不足の企業の9割を超えている（93.3%）。

一方、労働者調査によれば、職場の人材（人手）不足を感じている労働者ほど、1年前と比較した時間外労働量（残業や休日出勤）が増加しており、ストレス度合いが高まっている。また、年収水準等に対する不満度合いも高く、転職等を志向する割合が高くなる。

こうしたなか、人材（人手）が不足している企業のうち、これを緩和するための対策に既に「取り組んでいる」割合は6割を超える（61.9%）が、その約6割（59.3%）は「（未だ）実感できるような効果はない（よく分からない含む）」としている。人材（人手）が不足している企業ほど、結果として採用と離職を繰り返す悪循環に陥っている恐れもある。現在、人材（人手）の不足を生じている企業の7割以上（72.0%）が、いっそうの深刻化や慢性的な継続を予想しており、何らかの対策を講じる必要性が高まっている。

そうした中で、人材（人手）不足を緩和するための対策に取り組み、効果があったとする企業群では、「中途採用の強化」や「新卒採用の強化」にとどまらず、「非正社員から正社員への登用」など、採用方法の多様化等に取り組んでいる割合が高い。また、「業務の効率化を進める」ことや「非正社員の活用を進める」こと、「社内人材の多能工化（教育訓練・能力開発）を進める」こと、「周辺業務の外部委託化を進める」ことなど、業務自体のあり方や分担・配分の見直し等にも踏み込んでいる。

人材（人手）不足は業績向上のネックにもなることから、今後、更なる人材（人手）不足に伴い、「教育訓練・能力開発」の強化や「省力化投資（機械化、自動化、IT化等）」「営業時間の短縮」等を検討する企業も出てくるとみられる。人口減少下における経済の持続的な成長に向けて、企業が必要な労働力をどう確保していくのか、引き続きその動向を注視したい。

